

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – SCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

TEMA: ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Autor: Orlando Lopes

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

Curitiba – PR
2006

EPÍGRAFE

As palavras que me conduzem:

Tudo que for fazer faça-o bem (conselho da minha mãe)

Ajuda as pessoas sempre que poder (conselho do meu pai)

Anda bem neste mundo; Respeita as pessoas desde os mais novos até os mais velhos (conselho da minha avó).

AGRADECIMENTOS I:

À Deus pela vida, proteção e luz.

À meu filho Orlando C. Beia Lopes, pela nova experiência.

Aos meus pais Simão e Maria Isabel por me por neste mundo. Pessoas que tenho muito respeito, carinho e amor.

Aos meus irmãos principalmente Quintino que sempre investiu na minha formação.

Aos meus avôs e minhas avós pela força e coragem.

Aos meus sobrinhos Nilsa, Neusa, Namindje (Babi), Badjinca, Nae (Junior);

À minha cunhada Domingas e sua sobrinha Regina.

AGRADECIMENTOS II:

À Família brasileira (família Angotti – André, Isaura, Bruno, Leonor, Darci, Norma, Milton esposa e filhos, Cícero esposa e filhos...) pelo apoio, carinho e atenção no Brasil .

À Sr. Nilson M. D. Garcia, Sra. Tânia M. F. B. Garcia pelo apoio em alugar apartamento (meus fiadores) e atenção no Brasil.

À DAGA/UIMA/NAA/MEC/MRE pelos estudos.

À CEPPAD/FUNPAR pela bolsa de estudo e pelo curso de especialização.

À todos os meus ilustres professores pelos ensinamentos e atenção.

À Prof. Dr. Sergio Bulgacov pela orientação do estagio no Banco do Brasil – Graduação.

À Prof. Dr. José Pedro Steiner pela orientação da monografia da Pós- graduação.

À Professora Dra. Mirian Palmeira e Professor Dr. Gelson João Tesser pelo curso de Metodologia do ensino superior (MÊS).

À Prof. Dr. Cloves L. Machado-da-Silva e a Profa. Valeria S. Fonseca pela orientação da pesquisa de iniciação científica no CEPPAD-UFPR.

Sr. Ozeil Moura dos Santos Cônsul Honorário da Republica do Senegal pela homenagem na assembléia legislativo do Paraná. Também pelo seu brilhante trabalho na comunidade afro-brasileira.

Antônio João Hocayen da Silva pela boa vontade, disponibilidade e pelas indicações de algumas referencias bibliográficas.

Felipe Fontes Rodrigues pelas indicações de algumas referencias bibliográficas.

APRESENTAÇÃO:

Estratégia de Internacionalização de Empresas

Esta monografia da pós-graduação é o resultado do processo da integração global que o mundo nos impõem objetivando compreender às seguintes questões: As teorias sobre internacionalização; Comparar as teorias apresentadas pela abordagem econômica e comportamental e por fim Identificar possíveis impactos das Estratégias de Internacionalização de empresas.

O tema Estratégia de Internacionalização de Empresas foi escolhido devido a sua grande relevância para conhecimento global no mundo de negócios com possibilidade de um poder aplicar estes conhecimentos de forma adequado no meu país (Guiné-Bissau) e na África em geral.

Estudar a Estratégia de Internacionalização de Empresas a partir de abordagens econômica e comportamental foi uma decisão com a finalidade de um dia poder adequá-la a realidade africana.

A monografia está estruturada em quatro capítulos: O primeiro é composto pela introdução, objetivos e justificativo do trabalho. O segundo capítulo explica a metodologia empregada e sua relevância, demonstrando passos seguidos para construir este conhecimento. O terceiro capítulo é a fundamentação teórica que mostra como surgiu a estratégia, tipo de estratégias, teorias de estratégia, depois fala da internacionalização, o que motiva empresas a internacionalizar suas atividades, teorias de internacionalização (baseada em abordagem econômica e comportamental), descreve a estratégia de internacionalização, seus conteúdos e processos, mostra diferentes modelos de ingresso no mercado internacional e no final do terceiro capítulo procura demonstrar o impacto de estratégia de internacionalização. Por fim, o quarto capítulo é explicitamente às considerações finais.

Resumo

O objetivo deste estudo é gerar conhecimento sobre a estratégia de internacionalização de empresas a partir da análise de abordagem econômica e comportamental, bem como os possíveis impactos de estratégias de internacionalização de empresas. Nos últimos anos, aumentou a preocupação de governos, setores privados, pesquisadores e sociedade no mundo inteiro em relação aos condicionantes e resultados do processo de internacionalização das empresas. A forte competitividade nos mercados nacionais, a busca de novos mercados, matérias-primas, eficiência de produção, conhecimento e novas tecnologias, deram origem a internacionalização, a formação de blocos econômicos regionais, nacionais e internacionais, o surgimento de novos países industrializados e de novas economias, além da elevação nas relações comerciais entre eles, o que leva as organizações a pensarem agora em termos globais, mesmo estando atuar em mercados domésticos. Muitas organizações não têm condições de sobreviver sem algum tipo de parceiras ou união com outra nesse novo cenário, devido às rápidas mudanças ambientais. A globalização dos mercados promove mudanças culturais, sociais, políticas e econômicas em todos os setores, transformando significativamente aspectos culturais das sociedades, no que diz respeito ao modo de pensar e agir dos indivíduos. Este estudo classifica-se como pesquisa bibliográfica. Foi realizado a partir de resultados de investigações de diversos autores, que atuam no Brasil e no exterior. Os resultados propiciaram uma avaliação das proposições estudadas na literatura, permitindo a confirmação de algumas já existentes e abrindo caminho para pesquisas futuras no processo de internacionalização. Ao longo do estudo foi concluído que não existe uma “receita” exata para internacionalizar uma empresa devido às especificidades de cada empresa, setor e diferenças entre países. Portanto, os diferentes pontos de vista para o tema em análise, decisão, estratégia e processo de internacionalização se mostram aplicáveis e complementares.

Palavra – Chaves: Estratégia, Internacionalização, Abordagem econômica, abordagem comportamental e impactos.

LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

CEDEAO/ECOWAS - Comunidade Econômica dos Estados da África Ocidental
CEMAC - Comunidade Econômica e Monetária da África Central
CEPPAD – Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração
CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DAGA – Departamento de Administração Geral e Aplicada
IED - Investimento Externo Direto
IED's - Investimentos Externos Direto
IGAD - Autoridade Intergovernamental Para o Desenvolvimento
MEC – Ministério da Educação Cultura e Desporto
MRE Ministério das Relações Exterior
NEPAD - Nova Parceria Para o Desenvolvimento da África
SADC - Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral
SWOT- Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
UA - União Africana
UEMOA - União Econômica e Monetária do Oeste Africano
UFPR – Universidade Federal do Paraná
UIMA/NAA – Unidade de Intercâmbio e Mobilidade Acadêmica/ Núcleo de Acompanhamento Acadêmica
UMA - União do Magreb Árabe

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (TABELAS E FIGURAS)

	Pagina
Lista de tabelas:	
Tabela 1- Característica de Modos de Entrada	33
Tabela 2 - Etapas de modos de entrada no mercado externo	37
Lista de figuras:	
Figura 1 - Inter-relações funcionais	14
Figura 2 - Mecanismo básico de internacionalização	39

Sumário

	Pagina
1.0. Introdução	1
1.1. Objetivos.....	3
1.1.1. Objetivo geral.....	3
1.1.2. Objetivos específicos.....	3
1.2. Justificativas do estudo.....	4
2.0. Procedimentos metodológicos.....	5
3.0. Revisão teorica.....	6
3.1. Surgimento do estudo da administração estratégica.....	6
3.2. Estratégia organizacional.....	7
3.2.1. Estratégias de nível empresarial.....	7
3.2.1.1. Estratégias de crescimento.....	7
3.2.1.1.1. Crescimento interno.....	8
3.2.1.1.2. Integração horizontal.....	8
3.2.1.1.3. Diversificação horizontal relacionada.....	8
3.2.1.1.4. Diversificação horizontal não relacionada.....	9
3.2.1.1.5. Integração vertical de empresas relacionadas.....	9
3.2.1.1.6. Integração vertical de empresas não relacionadas.....	10
3.2.1.1.7. Fusões.....	10
3.2.1.1.8. Alianças estratégicas.....	10
3.2.1.2. Estratégias de estabilidade.....	10
3.2.1.3. Estratégias de redução.....	11
3.2.1.3.1. Reviravolta.....	11
3.2.1.3.2. Desinvestimento.....	11
3.2.1.3.3. Liquidação.....	11
3.2.2. Estratégias de nível da unidade de negócios.....	12
3.2.2.1. Para pequenas unidades de negócios.....	12
3.2.2.1.1. Nicho-custos baixos.....	12
3.2.2.1.2. Nicho-diferenciação.....	12
3.2.2.1.3. Nicho-custos baixos/diferenciação.....	12
3.2.2.2. Para grandes unidades de negócios.....	12
3.2.2.2.1. Custos baixos.....	13
3.2.2.2.2. Diferenciação.....	13

3.2.2.2.3.	Custos baixos/diferenciação.....	13
3.2.2.2.4.	Estratégias múltiplas.....	13
3.23.	Estratégias funcionais.....	14
3.3.	Teorias de Estratégia Organizacional.....	15
3.3.1.	Teorias da evolução e da revolução.....	15
3.3.2.	Teorias da organização industrial.....	16
3.3.3.	Teorias econômica de Edward Chamberlin.....	16
3.3.4.	Teorias da contingencia.....	16
3.3.5.	Teorias baseada em recursos (resource-based theory).....	17
3.4.	Internacionalização.....	18
3.5.	Teorias de Internacionalização.....	23
3.5.1.	Teorias de Internacionalização de abordagem econômica.....	24
3.5.1.1.	Teoria da Vantagem Monopolista.....	25
3.5.1.2.	Teoria do Ciclo do Produto.....	25
3.5.1.3.	Teoria da Internacionalização Baseada nos Custos de Transação	26
3.5.1.3.1.	Especificidade dos Ativos.....	27
3.5.1.3.2.	Incerteza do Ambiente.....	28
3.5.1.4.	Teoria Eclética.....	30
3.5.1.4.1.	Vantagens de propriedade (O: ownership).....	30
3.5.1.4.2.	Vantagens de localização (L: location).....	31
3.5.1.4.3.	Vantagens de internalização (I: internalization).....	32
3.5.1.5.	Teoria da Reação Oligopolista.....	35
3.5.2.	Teorias de Internacionalização de abordagem comportamental....	36
3.5.2.1.	Modelo de Internacionalização de Uppsala.....	36
3.5.2.2.	Modelo de Internacionalização Relacionada à Inovação.....	40
3.5.2.3.	Teorias de Internacionalização em Estágios ou Seqüencial.....	42
3.6.	Estratégias de Internacionalização.....	43
3.7.	Conteúdo Estratégico e Estratégias de Internacionalização.....	46
3.8.	Processo Estratégico e Estratégias de Internacionalização.....	48
3.9.	Modelos de Ingresso em Mercados Internacionais.....	51
3.9.1.	Exportação.....	51
3.9.1.1.	Exportação indireta.....	51
3.9.1.2.	Exportação direta.....	52
3.9.1.3.	Exportação cooperativa.....	52

3.9.2.	Contratos.....	52
3.9.2.1.	Licenciamento.....	52
3.9.2.2.	<i>Franchising</i>	53
3.9.2.3.	Contrato de manufatura.....	53
3.9.3.	Investimentos Estrangeiros Diretos (IED).....	54
3.9.3.1.	<i>Joint Ventures</i>	54
3.9.3.2.	Alianças Estratégicas.....	56
3.9.3.3.	Controle Total da Subsidiária (Controle Acionário).....	57
3.10.	Impactos das Estratégias de Internacionalização.....	59
4.0.	Considerações finais.....	61
5.0.	Referencias bibliográfica.....	64

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Entre os vários caminhos da vida, a busca de conhecimentos e habilidades, seja no que diz respeito ao seu conteúdo, seja quanto aos aspectos institucionais, sociais, afetivos, dentre outros, nos possibilita a construir a nossa concepção de vida. A dedicação pelas atividades que desempenhamos no nosso dia-a-dia nos permite identificar e aperfeiçoar nossos conhecimentos, nossas habilidades técnicas e comportamentais, nossas atitudes e nossos interesses em relação a estas atividades. Portanto, este trabalho por ser acadêmico poderá me ajudar muito em África, pois, a adaptação das estratégias de internacionalização será útil para o meu continente e principalmente para o meu país Guiné-Bissau.

Apesar de muitas instabilidades econômicas e políticas causada por uma democracia frágil em África, hoje, o continente conta com blocos¹ econômicos e regionais que visam constituir mercados mais amplos com o intuito de fomentar a competitividade em regime de concorrência aberta e leal, de modo a obter economias de escala significativas, responder de forma rápida e eficiente às exigências que o comércio internacional nos impõem, atender as necessidades dos consumidores cada vez mais exigentes, e acompanhar a evolução tecnológica.

Para Cândido (2001), uma das principais características do atual ambiente de negócios é a necessidade das organizações atuarem de forma conjunta e associada, compartilhando todos os tipos de recursos a partir da definição de estratégias específicas. O antigo modelo organizacional baseado na integração vertical e na burocracia “weberiana”, com relações entre os níveis, pessoas e grupos baseadas na autocracia, na busca de economias de escala e sem maiores preocupações com as variáveis do seu meio ambiente, não atende as

¹UEMOA, CEDEAO/ECOWAS, CPLP, UA, NEPAD, IGAD, CEMAC, UMA e SADC.

necessidades de flexibilidade e inovação, requeridas pelos atuais modelos de gestão.

Neste cenário insere-se o conceito de globalização - fenômeno antigo, que tem intensificado nos últimos anos, interferindo nos fatores políticos, tecnológicos, econômicos, sociais e culturais das nações, obrigando-as a quebrarem algumas barreiras em detrimento de outras, através de uniões estratégicas, criando mercados comuns com objetivo de se tornarem cada vez mais forte e competitivo.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Estudar as estratégias de internacionalização de empresas a partir de abordagem econômica e comportamental com a finalidade de um dia poder adequá-las a realidade africana.

1.1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Compreender as teorias sobre internacionalização;
- ✓ Comparar as teorias apresentadas pela abordagem econômica e comportamental;
- ✓ Identificar possíveis impactos das Estratégias de Internacionalização de empresas.

1.2. Justificativas do Estudo

Nos dias atuais o cenário geopolítico dos países africanos, reforça o modelo de reestruturação do sistema global, consolidado pela classe dominante internacional e pela internacionalização do mercado mundial de capitais. Nesse contexto, o continente africano deixa de ser apontado unicamente como foco de problemas sociais, políticos, étnicos e principalmente econômico, ressurgindo no cenário global atual como um continente que deve ser pensado coletivamente, com estratégias que possam priorizar o desenvolvimento de seus países e a melhoria dos indicadores sociais, econômicos e demográficos.

No contexto da globalização estão orientadas, sobretudo na luta contra a pobreza, a desigualdade e exclusão, ao desenvolvimento sustentável e ao estreitamento das relações políticas e econômicas como dimensão prioritária da cooperação. O continente que durante muitos anos viveu momentos de guerra, fome, doenças, instabilidade político-econômico e social. As crises têm apresentadas em forma de efeito domino em que uma crise desencadeia outra, afetando assim as empresas, instituições, sociedade e os mercados comuns.

O meu interesse em fazer este trabalho visa compreender a internacionalização no campo estratégico, suas teorias, seus modelos e seus possíveis impactos. Entender o que motiva a empresa a atuar no mercado externo. Com isso procurar entender quais as estratégias podem ser mais adequadas para África principalmente Guiné-Bissau e o seu mercado comum.

CAPÍTULO II – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenho metodológico deste estudo está estruturado em seis etapas, as quais são: (i) Escolha do tema; (ii) Coleta de material bibliográfico; (iii) Revisão de literatura; (iv) Coleta de dados secundários; (v) Elaboração da base teórica; (vi) Análise e comparação de abordagem econômica e comportamental dentro do campo da estratégia de internacionalização.

Com base no objetivo proposto, este estudo pode ser classificado como pesquisa bibliográfica. Este tipo de pesquisa segundo Vergara (1998, p.46) caracteriza-se por um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em diversas fontes - livros, revistas, jornais e redes eletrônicas – já elaboradas anteriormente por outros pesquisadores (GIL, 1999). O material publicado pode ser fonte primária ou secundária.

Gil (1999, p.64), afirma que “o delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento em termos de dimensão, envolvendo tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados”.

A introdução, o objetivo geral, os objetivos específicos, a metodologia, a revisão teórica e as considerações finais foram definidas a partir de resultados de investigações de autores diversos, que atuam no Brasil e no exterior. Gil (2002, p.36) afirma que, para essa definição, “as teorias são mais interessantes no sentido de que proporcionam ligação clara com o conjunto mais amplo de conhecimentos das ciências”.

Buscando alcançar os objetivos propostos, foi feita uma comparação das abordagens teóricas adotadas. Os resultados propiciaram uma avaliação das proposições estudadas na literatura, permitindo a confirmação de algumas já existentes e abrindo caminho para pesquisas futuras no campo de estratégia de internacionalização de empresas.

CAPÍTULO III – REVISÃO TEORICA

3.1. Surgimento do estudo da administração estratégica

Durante os anos de 1950, a *Ford Foundation* e a *Carnegie Corporation* financiaram uma análise de currículo e ensino de escolas de administração. A partir dessa pesquisa, surgiu o relatório *Gordon-Howell*, que concluiu que a educação formal em administração nas universidades deveria ser estendida e concluída com uma disciplina mestra que integrasse os conhecimentos dos estudantes de disciplina como contabilidade, finanças, marketing, administração e economia. Foi aceita pela maioria das escolas e foi chamada de “política de negócios”. A disciplina foi integrando as áreas funcionais dentro da empresa de modo que se pudesse alcançar uma administração consistente. Mapeava pontos fortes enquanto reduzia a ênfase em pontos fracos, em relação às oportunidades e ameaças apresentada pelo ambiente externo. Com a evolução da disciplina passou a incluir nas suas análises mais formais o macro-ambiente da empresa, o ambiente setorial, a missão, os objetivos gerais, a formulação de estratégias a implementação de estratégias e o controle estratégico. Ai deixou de fazer análises restritas (política de negócios) e passou a ser chamada administração estratégica (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p.28).

3.2. Estratégia Organizacional

As questões de administração estratégica são invariavelmente ambíguas e desestruturadoras e o modo como a administração responde a elas determina se a organização será bem-sucedida ou não, (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, P.23). A estratégia organizacional vai muito além de estabelecer objetivos, missões, visões, metas, dar ordens aos membros. Ela depende de uma série de considerações. Podem ser resumidas em três grandes grupos:

3.2.1. Estratégias de nível empresarial

Neste nível estratégico a questão básica da alta administração é: em qual setor a empresa deve operar? A resposta depende da análise do SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Pode ocorrer - Reestruturação Organizacional que é a reconfiguração de forma radical das atividades e das relações no nível da unidade de negócio. Reestruturação financeira que tem por base teoria do agente (a teoria segundo a qual existem conflitos de interesse entre os proprietários-acionistas e os administradores das empresas) e por fim a Reestruturação de Portfólio que é aquisição ou desinvestimento de unidade de negócio para aumentar o valor da empresa. As estratégias de nível empresarial estão divididas em três tipos: estratégias de crescimento, de estabilidade e de redução.

3.2.1.1. Estratégias de crescimento

Configura-se entre as estratégias mais ideais para empresas, porque resulta em aumento das vendas ou da participação de mercado e ainda com possibilidades de aumento no valor da empresa. Pode ser atingida de várias maneiras: através de crescimento interno, integração horizontal, diversificação horizontal relacionada, diversificação horizontal não relacionada, integração vertical de empresas relacionadas, integração vertical de empresas não relacionadas, fusões e alianças estratégicas.

3.2.1.1.1. Crescimento interno

Aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. Podem ocorrer de duas maneiras: (i) crescimento interno horizontal (a criação de novas empresas que operam em negócios relacionados ou não relacionados). (ii) Crescimento interno vertical (criação de negócios relacionados ou não dentro do canal vertical de distribuição da empresa, criando um relacionamento fornecedor/cliente).

3.2.1.1.2. Integração horizontal

Expansão adquirindo outras empresas da mesma linha de negócios. Porém, a legislação antitruste restringe algumas formas deste tipo de integração.

3.2.1.1.3. Diversificação horizontal relacionada

Quando a empresa adquire outra de um setor externo a seu campo de operações atual (por meio de um pagamento em dinheiro ou em ações, ou ainda por uma combinação dos dois), mas que está relacionada a suas competências essenciais. O termo “relacionada” sugere que competências essenciais semelhantes ou complementares podem ser transferidas ou partilhadas entre a empresa compradora e a empresa adquirida. “As competências essenciais” são as maiores forças da empresa em termos de recursos (humanos, organizacionais e físicos - atuais ou potenciais). “As competências complementares” a empresa identifica o seu ponto fraco adquire uma empresa que é forte naquilo que ela é fraca. Três principais vantagens sinérgicas podem ser associadas com aquisições horizontais relacionadas: (i) economias de escopo horizontal (quando as várias unidades de uma empresa partilham atividades funcionais, P&D, compras, marketing...), (ii) inovação de escopo horizontal (são inovações ou melhorias entre unidades que podem ser partilhadas ou transferidas dentro da empresa) e por fim (iii) combinação de economia de escopo horizontal com inovação de escopo horizontal. A sua desvantagem é aumento nos custos burocrático e maiores custos de coordenação das atividades de varias unidades de negócios. Exige grande atenção em análise de custo/benefício.

3.2.1.1.4. Diversificação horizontal não relacionada

Quando a empresa adquire outra empresa de um setor não relacionado. É mais simples que a diversificação horizontal relacionada porque se baseia em análise financeira sem se preocupar com os efeitos sinérgicos potenciais da combinação das competências essenciais. A sua desvantagem é aumento nos custos burocráticos.

3.2.1.1.5. Integração vertical de empresas relacionadas

Aquisição de uma empresa com competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical. Integração vertical significa fundir em um todo funcional vários estágios de atividades regressivamente (quando as empresas adquiridas fornecem à empresa em questão produtos, componentes ou matérias-primas), na direção das fontes de suprimento ou progressivamente (quando adquirem empresa que compra seus produtos), na direção dos consumidores finais. Integração vertical pode ser total (desempenhar todas as atividades que vão desde a matéria-prima até os resultados finais). Ou parcial (quando se desempenha apenas algumas dessas atividades na empresa). A Integração vertical de empresas relacionadas tem quatro vantagens principais: (i) economia de cadeia vertical (eliminação de passos de produção, redução de custos indiretos e da coordenação das atividades de distribuição com vista a aumentar a sinergia); (ii) economias de cadeia vertical/escopo horizontal (ocorre quando as unidades de negócios horizontalmente relacionadas de uma empresa compram de uma das unidades de negócios da empresa que atua como fornecedora); (iii) inovação na cadeia vertical (são melhorias ou inovações que podem ser transferidas ou partilhadas entre as unidades de negócio da empresa no canal de distribuição); e por fim (iv) combinação de economias e inovações na cadeia vertical. As suas desvantagens: varia na demanda de forma imprevisível ao longo do tempo, torna-se difícil coordenar atividades verticalmente integradas. A inovação tecnológica no canal vertical pode exigir que todos os negócios verticalmente ligados modifiquem suas operações. A compra interna de tudo que é preciso pode gerar mais despesas se existirem fontes externas de suprimentos

mais baratas. Finalmente quando maior for a cadeia, maior será os custos da coordenação e da burocracia.

3.2.1.1.6. Integração vertical de empresas não relacionadas

Ocorre com possibilidades limitadas de transferência ou partilha de competências essenciais. A sua vantagem é que tendem adotar melhorias e inovações. Em ambientes dinâmicos as empresas enfrentam menor risco da obsolescência tecnológica em virtude de serem externamente orientadas. A sua desvantagem é que quanto mais empresas verticais a empresa possui, maiores os custos de burocracia. E uma empresa que compromete comprar internamente tudo aquilo que necessita pode pagar custos mais altos por não buscar propostas competitivas junto aos fornecedores externos.

3.2.1.1.7. Fusões

Ocorrem quando duas ou mais empresas, em geral de porte praticamente igual, combinam-se em uma empresa por uma permuta de ações. As fusões são realizadas para partilhar ou transferir recursos, ganhar em força competitiva e benefícios da sinergia. Desvantagens, maiores custos burocráticas e de coordenação.

3.2.1.1.8. Alianças estratégicas

São parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio. Este tema será detalhado mais em frente no item 3.9.

3.2.1.2. Estratégias de estabilidade

São recomendadas para empresas que tem operações em mais de um setor. Serve de manutenção de conjunto de empresas. Há dois motivos para se adotar a estratégia corporativa de estabilidade. (i) permite que a empresa concentre seus esforços administrativos nas melhorias da produtividade e na inovação das empresas existentes, com o objetivo de aumentar suas posições

competitivas ao invés de continuar acrescentando novos negócios. (ii) os altos administradores podem perceber que os custos de acrescentar novas empresas pode ser superior aos benefícios potenciais.

3.2.1.3. Estratégias de redução

Podem ocorrer através de reviravolta, desinvestimento e liquidação.

3.2.1.3.1. Reviravolta

Torna a empresa mais enxuta e eficaz. Inclui eliminar resultados não lucrativos, diminuir ativo, reduzir o tamanho da força de trabalho, cortar custos de distribuição e reconsiderar as linhas de produto e os grupos de clientes da empresa.

3.2.1.3.2. Desinvestimento

É quando a empresa vende ou faz o *spin-off* de uma de suas unidades de negócios. Geralmente ocorre quando a unidade de negocio está tendo um desempenho ruim ou deixa de se adequar ao perfil estratégico da empresa. A unidade de negócio pode ser vendida para uma outra empresa para seus administradores e funcionários, para um investidor individual ou por um grupo de investidores. Quando ocorre por *spin-off* são distribuídas as ações da unidade de negócios da qual a empresa quer se desfazer. As ações da matriz e as unidades de negócios vendidas começam então a ser comercializada separadamente.

3.2.1.3.3. Liquidação

É uma estratégia de último recurso. Quando nem reviravolta nem desinvestimento parecem viáveis a empresa recorre o fechamento da unidade de negocio que se realiza pela venda de seus ativos a maioria dos grupos de *stakeholders* sofrem com a liquidação. Os acionistas e os credores perdem, alguns dos administradores e funcionários são demitidos, os fornecedores perdem um cliente e a comunidade sofre com o aumento do desemprego e com a diminuição da arrecadação de impostos.

Tanto a estratégia de crescimento como de estabilidade são adotadas geralmente para empresas que ocupam posições competitivas satisfatórias. Quando o desempenho da empresa é abaixo do esperado ou quando coloca a sobrevivência da empresa em jogo a estratégia de redução é a alternativa.

3.2.2. Estratégias de nível da unidade de negócios

Está dividida em estratégia para pequenas e para grandes unidades de negócios.

3.2.2.1. Para pequenas unidades de negócios

Podem ser nicho-custos baixos, nicho-diferenciação e nicho-custos baixos/diferenciação.

3.2.2.1.1. Nicho-custos baixos

Enfatiza a manutenção de custos gerais em um nível baixo e o atendimento de um pequeno segmento do mercado. Geralmente os produtos não são sofisticados e são destinados para clientes que são sensíveis aos preços (desejam pagar a penas preços baixos ou medianos) em um nicho de mercado.

3.2.2.1.2. Nicho-diferenciação

É adequado para unidades de negócios que produzem bens ou serviços altamente diferenciados que superam as necessidades especializadas de uma estreita faixa de clientes ou um nicho de mercado. Geralmente produtos com sofisticação ou diferenciado e preço alto.

3.2.2.1.3. Nicho-custos baixos/diferenciação

Produzem bens e serviços altamente diferenciados, que suprem as necessidades especializadas de um grupo seletivo de clientes ou um nicho de mercado, ao mesmo tempo mantendo custos baixos.

3.2.2.2. Para grandes unidades de negócios

Podem ser custos baixos, diferenciação, custos baixos/diferenciação e estratégias múltiplas.

3.2.2.2.1. Custos baixos

Produzem bens e serviços sem sofisticação que atendem todo um setor ou seja atendem um mercado de massa composto por clientes sensíveis a preços. A demanda neste caso é elástica. A busca desta estratégia é a conquista de uma grande participação de mercado, ganhando economias de escala em áreas de compra, finanças, produção e distribuição.

3.2.2.2.2. Diferenciação

Oferecem produtos ou serviços diferenciados para todo o setor ou seja atendem a um grande mercado que tem uma demanda relativamente constante. Seus clientes estão dispostos a pagar um preço de mediano a alto por resultados diferenciados. Geralmente custo alto por estando sempre a criar novas oportunidades de mercados e produtos.

3.2.2.2.3. Custos baixos/diferenciação

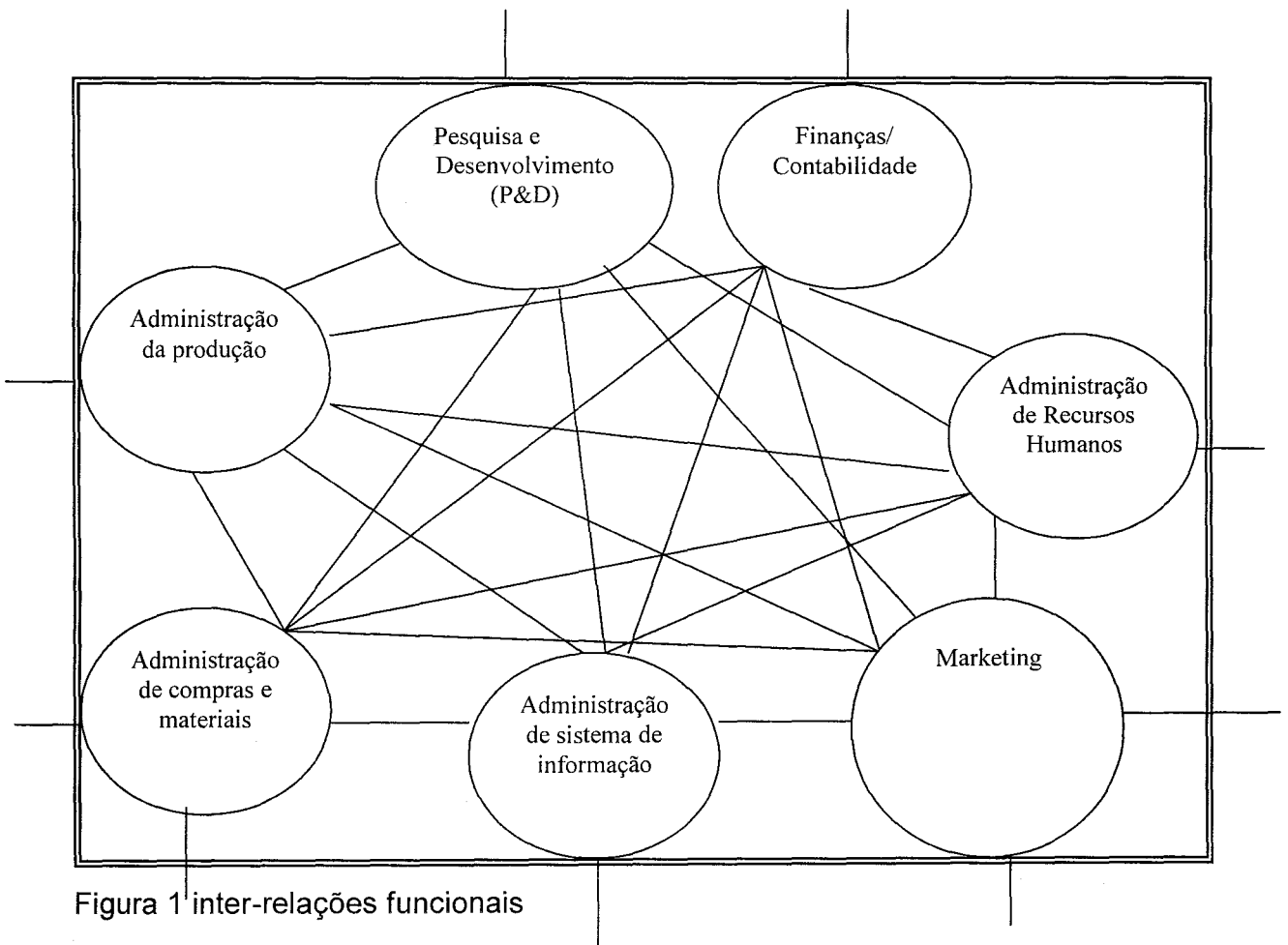
Esta estratégia é controversa. Alguns teóricos acreditam que competir ao mesmo tempo com custos baixos e diferenciados é inconsistente. A tendem em sua maioria mercado grande relativamente não sensível a preços e em busca de produtos diferenciados. Exige da organização que começa com produtos ou serviços de qualidade e vai melhorando com a evolução da tecnologia.

3.2.2.2.4. Estratégias múltiplas

Significa adotar mais uma das estratégias genéricas descritas anteriormente. Recomendada para grandes unidades de negócios, seja por razões proativas (tentam modificar algum segmento de suas operações para aumentar a eficácia), seja por razões reativas (reagir às mudanças ambientais para manter eficácia).

3.2.3. Estratégias funcionais.

Finalmente esta estratégia trata da interdependência, interligação e inter-relação entre todas as áreas existentes na empresa. Podem começar desde fluxo de informações, humanos, tecnológicos, até fluxos materiais; O comportamento dessas áreas é moldado pela pressão ambiental a partir das informações captadas no macroambiente e no ambiente setorial.



3.3. Teorias de Estratégia Organizacional

As teorias de estratégia organizacional segundo WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000 são: teorias da evolução e da revolução, teorias da organização industrial, teorias econômicas de Edward Chamberlin, teorias da contingência e teoria baseada em recursos (resource-based theory).

3.3.1. Teorias da evolução e da revolução

A teoria de Charles Darwin da mudança evolucionária das espécies biológicas influenciou muitos os pensadores de administração. Segundo Darwin, apud (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000) as mudanças ambientais forçam as espécies a uma constante mudança incrementais e as espécies que não conseguem adaptar-se prejudicam ou extinguem-se. Para pensadores de administração acreditam que as organizações são influenciadas pelo ambiente; que a mudança ambiental é gradual exigindo uma mudança organizacional concomitante; que as organizações eficazes são aquelas que mais se adaptam as exigências ambientais. As empresas que não conseguem adaptar-se serão superadas por seus concorrentes e forçadas a sair do negócio.

Para o historiador e economista Joseph Schumpeter a mudança ambiental não é gradual, ocorre de maneira revolucionária e abrupta. Que as espécies podem existir de forma inalterada durante um período de tempo bastante longo, com a mudança ambiental repentina e revolucionária, as espécies antigas podem ser destruídas e novas espécies criadas. Essas espécies novas existiram por muitas décadas ou séculos até que o ambiente mais uma vez modifique-se abruptamente induzindo aparecimento de espécie ainda mais novas. Assim, o ambiente econômico é caracterizado por um período relativamente longo de estabilidade, pontuada por rápidos períodos de mudanças descontínua e revolucionária (novas tecnologias usadas pelas empresas mais atualizadas destroem os setores e empresas que estão desatualizadas, tornando-as obsoletas). Em 1950 mudou a sua posição anterior de 1934 argumentando que algumas empresas existentes poderiam sobreviver à mudança revolucionária a partir da imitação dos produtos/serviços.

3.3.2. Teorias da organização industrial

Esta teoria é determinista, porque pressupõem que a sobrevivência da organização depende de sua habilidade de adaptar-se às forças setoriais. As estratégias, recursos e competências de uma organização são reflexos do ambiente setorial. Uma empresa deve desenvolver estratégias ou competências operacional superiores, mas sua singularidade terá vida curta, porque os concorrentes no mesmo setor operam de modo homogêneo. A premissa desta teoria é da mudança evolucionária.

3.3.3. Teorias econômica de Edward Chamberlin

Uma classe geral de produtos se diferenciara se existir qualquer base significativa para distinguir os bens (ou serviços) de um vendedor para outro. Onde existir essa diferenciação, mesmo sendo pequena, os compradores juntar-se-ão aos vendedores não aleatoriamente, (...) mas de acordo com suas preferências.

A diferenciação pode existir por determinado tempo por causa de proteções legais como marcas registradas ou patentes, ou em função de estratégias, competências e recursos únicos, que não podem ser facilmente duplicados pelos concorrentes. A premissa de que os compradores juntar-se-ão aos vendedores, não aleatoriamente, mas de acordo com suas preferências, enfatiza a necessidade de a empresa estruturar e ajustar a sua análise de *swot* ao ambiente.

3.3.4. Teorias da contingência

Esta teoria existe dentro do contexto da mudança ambiental evolucionária. Parte da premissa que as empresas podem tornar-se proativas ao escolher atuar em ambiente cujas oportunidades e ameaças correspondem a seus pontos fortes e fracos. Se o ambiente setorial modificar-se de modo desfavorável para as empresas, elas poderiam talvez abandonar esse setor e realocar seus recursos e competências em outros mais favoráveis.

3.3.5. Teorias baseada em recursos (resource-based theory)

Se uma empresa utilizar seus recursos para obter vantagens competitivas sustentável, esses recursos devem ser valiosos (contribui significativamente para eficácia e a eficiência da empresa), raros (possuídos por poucos concorrentes), difícil de ser imitado (que não podem ser duplicados pelos rivais) e difícil de ser substituídos (que não possuem substitutos estratégicos).

A teoria coloca mais peso nas escolhas proativas das empresas. Embora as oportunidades e ameaças ambientais sejam considerações importantes, os recursos únicos da empresa encerram as variáveis-chaves que permitem a ela desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva estratégica.

Esta teoria pode ser estruturada no contexto da mudança evolucionaria (uma empresa possua vantagens únicas dentro de um ambiente evolucionaria pode continuar a competir eficazmente realizando melhorias incrementais sobre sua base de recursos) ou revolucionaria (os recursos que proporcionam empresa vantagem competitiva dentro de um ambiente revolucionaria não se tornam irrelevantes em cenários recém-criados).

3.4. Internacionalização

É o fenômeno caracterizado pela redução das fronteiras e o aumento da interdependência entre as economias dos países, aceleração das trocas de bens, dos intercâmbios culturais, dos serviços, das viagens, dos contratos e das informações. Este processo de troca entre os povos é muito antigo. Percebe-se cada vez mais um aumento na velocidade com que estas trocas estão sendo feitas. Esta velocidade seria assim a principal característica do processo de globalização (ZINI; ARANTES, 1996).

As trocas de tecnologia, cultura, informação e mensagem em forma de uma unificação universal no capitalismo pós-moderno, compõem o conceito de globalização. Analisando esse fenômeno dinâmico, é possível observar que as capacidades dinâmicas dos sistemas locais com ambientes inovadores são projetadas naturalmente para o exterior (BENKO, 1999). Esse processo promove o acirramento da concorrência, que rompe as fronteiras e se intensifica cada dia, representando diversas ameaças e oportunidades que devem ser consideradas em decisões sobre entrada em mercados internacionais (VEIGA; MARKWALD, 1998; VEIGA et al., 1999).

O contexto ambiental das empresas no mundo passou pelas profundas mudanças, tornando-as altamente competitivo e obrigando-as a buscarem com maior ênfase mercados externos.

O movimento de internacionalização se tornou um fator decisivo em relação ao desempenho das organizações. A competitividade advinda desse processo obrigou que tais organizações atingissem níveis elevados de qualidade e produtividade para atender às necessidades dos mercados externos. Esse movimento de expansão regional e mundial adotado por muitas empresas mostra o quanto elas avançaram na grande ebulição que tomou conta do mundo empresarial nos últimos anos, movidas pela disputa por mercados cada vez mais integrados (CANDIA, 2003).

O Comércio Internacional é o conjunto das operações de troca, compra e venda de bens e serviços, originando os movimentos de capitais entre as nações. Isoladamente, as nações dificilmente conseguiriam atingir os mesmos níveis de

eficiência e crescimento que a participação nos fluxos internacionais de trocas pode lhes proporcionar. Muitas delas nem mesmo sobreviveriam se dependessem exclusivamente da sua própria capacidade de produção. Não se pode negar da interdependência econômica das nações. Não é de surpreender que a razão essencial para que os países dependam do comércio internacional seja a desigualdade de recursos existentes nos quatro grupos básicos:

- ✓ Solo e clima;
- ✓ Jazidas e minerais;
- ✓ Capital e trabalho;
- ✓ Tecnologia e informação.

Como nenhum país no mundo possui potencialmente todos os recursos que compõem os quatros grupos citados em cima, as nações tendem a se especializar. Cada uma delas tenta produzir mais do que o necessário para suas necessidades, criando excedentes que possam ser vendidos ou trocados para aquisição de outros recursos que lhe falem, os quais podem ser traduzidos em bens e serviços com isso constituindo vantagem competitiva nacional.

Espera-se que do esforço conjunto de diferentes países africanos possa resultar em criação de produtos/serviços com valor agregado que, em seguida, devem ser vendidos e distribuídos os recursos de forma eqüitativa, permitindo uma melhoria de nível de vida das populações desse continente que à séculos vem sofrendo.

Para que tais espaços possam ser instituídos com o sucesso que se pretende de forma a atingir os objetivos preconizados torna-se necessário que os Estados-membros estejam dispostos, pelo menos em parte, a prescindir de alguns graus de liberdade na condução da sua política econômica, principalmente a política tarifária, a política cambial, a política monetária, a contenção orçamental e a liberalização dos movimentos de capitais. Efetivamente, o sucesso destes espaços exige uma atuação concertada por parte dos seus membros.

Segundo Rezende (2002), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a internacionalização é vista como um processo de aprendizagem em que a

empresa investe recursos de modo gradual e adquire conhecimentos sobre o mercado internacional de modo evolutivo.

Para Goulart, Arruda, Brasil (1994), a internacionalização pode ser entendida como um processo crescente e contínuo de envolvimento de uma organização em operações com outros países, fora de sua base de origem, tratando-se de um fenômeno antigo e amplamente estudado.

De modo genérico, a internacionalização pode ser colocada como a venda de produtos em mercados diferentes do seu mercado doméstico.

A Fundação Dom Cabral (2002, p. 5), propõe uma definição mais precisa: “internacionalização é o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias”.

Os principais incentivos para a internacionalização, segundo Eiteman, Stonehill e Moffet (2002, p.30) são:

- Aumentar tamanho do mercado, contornando os limites de crescimento impostos por mercados com baixa taxa de crescimento;
- Explorar matéria-prima, extrair onde possa ser encontrada para exportá-la ou para processá-la e vendê-la no país anfitrião;
- Explorar conhecimento, operar em países estrangeiros para ter acesso a *expertise* técnica e administrativa;
- Explorar segurança política, adquirir ou estabelecer novas operações em países em que a expropriação ou interferência sobre a livre iniciativa é pouco provável.

Segundo Ansoff (1991) os motivos para internacionalizar são:

- Crescimento do volume ou tamanho, as organizações internacionalizariam para manter o crescimento e evitar estagnação, seja em faturamento ou em estrutura;
- Equilíbrio da carteira estratégica da empresa, internacionalizar possibilita o preenchimento de lacunas nos ciclos de vida de tecnologia, de

demanda e de produtos, prolongando-os ao serem disponibilizados em novos mercados;

- Melhoria da rentabilidade, Internacionalizar dá a organização a oportunidade de melhorar as perspectivas de rentabilidade à longo prazo para as unidades de negócios em estágios iniciais de crescimento, ou em ramos mais rentáveis ou ainda obter economias de escala resultantes de sinergias com unidades pré-existentes.

Para (AAKER, 2001) motivos para internacionalizar são:

- Acesso a incentivos nacionais de investimentos, como por exemplo, capital de giro, isenções fiscais, entre outros;
- Acesso a matérias-primas e trabalho de custos mais baixos;
- Acesso a mercados estrategicamente relevantes;
- Associações de marcas globais;
- Economias de escala;
- Possibilidades de alianças estratégicas;
- Subsídios cruzados, organizações podem utilizar recursos acumulados em uma parte do mundo para competir em outra, onde o mercado está mais conturbado.

Além disso, a internacionalização da empresa tende a aumentar a concorrência, a ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos, mas também, proporciona um grande aumento nas oportunidades de negócios (PORTER, 1986; BARNEY, 1996). Cavusgil, Zou e Naidu (1993) acrescentam que o sucesso das empresas nos mercados estrangeiros é definido por meio do produto/serviço; do setor no qual essas empresas se instalam; e pelas características do mercado exportador. Tal sucesso é, sobretudo, devido à adaptabilidade das estratégias para o processo de exportação.

As empresas que decidem internacionalizar, estão sujeitas aos riscos cambiais, sociais, políticos e econômicos, porém, obtêm como ganho experiência gerencial e operacional.

O processo de internacionalização envolve participação em feiras internacionais (possibilidade de encontrar parceiros locais com os quais poderá

trabalhar em conjunto) Envolvimento Crescente (atualizar constantemente e procurar novos parceiros), Escolha de mercados (reflete a visão da empresa com o mundo), Uso da Internet (permitiu acesso cada vez maior em qualquer parte do mundo, facilitando a atualização tecnológica), Movimentos Internacionais (Os movimentos internacionais realizados caracterizam-se claramente por tentativa-e-erro).

Para internacionalizar as empresas precisam adotar estratégias competitivas adequadas a esse processo, como atitude competitiva, concentração geográfica, mecanismos de gestão e de coordenação de atividades, desenvolvimento interno de competências dinâmicas, absorção e integração de conhecimento, relação com outras empresas (concorrentes, clientes, fornecedores), a capacidade de adaptação e articulação nas diferentes condições locais - especificidades culturais, econômicas, regulamentares e lingüísticas dos países ou regiões (CALDEIRA, 2002).

Segundo Canals (1994), os meios pelos quais os relacionamentos globais têm sido construídos são: o comércio internacional, a produção e os investimentos em outros países, os mercados financeiros, a cooperação econômica internacional, a migração da força de trabalho e a disseminação de práticas organizacionais. Estes meios, articulados com o desenvolvimento de novas tecnologias nas áreas de produção, comunicações e transportes, e com as novas condições de mercado proporcionadas pelo maior grau de liberalização, integração e competição na economia mundial, têm despertado em empresas dos mais diversos setores e países de origem o interesse em ampliar suas atividades de um âmbito doméstico, como marketing e operações, para um âmbito global. Para se manter competitivas, as empresas precisam estar próximo de seus clientes em qualquer parte do mundo.

Segundo LEMAIRE et. al. (1997), entre os fatores desencadeantes da inserção de empresas no mercado internacional destacam-se o inevitável processo de abertura internacional e a tendência globalizante das economias e mercados, que se firmou depois de uma ou duas décadas, dentro de um cenário em que as trocas de bens, serviços e capitais tornaram-se mais complexas.

3.5. Teorias de Internacionalização

Até o ano 1960 as teorias de Internacionalização procuravam explicar o comércio entre as nações e as relações de trocas entre elas, tendo o país como a unidade de análise. Já existia várias teorias, porém, as mais citadas na literatura eram:

- Teoria da Vantagem Absoluta (Smith, 1776) apud Machado-da-silva, Seifert jr.
- Teoria da Vantagem comparativa (Ricardo, 1817) apud Machado-da-silva, Seifert jr.
- Teoria dos Fatores de Proporção (Ohlin, 1933; Heckscher, 1950), apud Machado-da-silva, Seifert jr.

Segundo Andreff, 2000; Krugman e Obstfeld, 1999, os estudos desses autores formaram algumas explicações clássicas para o comércio internacional. Eis:

- As nações comercializam entre si devido a diferentes características;
- O comércio internacional pode gerar economias de escala na produção; e,
- As trocas internacionais permitem atingir o equilíbrio e nivelar as remunerações de cada fator entre os países a partir da especialização do país nos produtos que usam o fator de produção do qual ele é relativamente mais bem dotado.

A partir da década de 60 com a evolução do comércio internacional, da literatura sobre comércio internacional, o país deixou de ser o foco de análise e as organizações começaram a ser alvos de análises (PARKER, 1998) apud Machado-da-silva, Seifert jr. Com a mudança no foco de análise de país para as organizações, estimulou a investigação por parte dos estudiosos que tentaram responder a seguinte indagação: porquê que as organizações se engajam em operações internacionais e como é esse processo? Graças a esse movimento, deu origem a surgimento de novas teorias de internacionalização que podem ser classificadas em duas principais correntes de pesquisa (ANDERSSON, 2000):

3.5.1. Teorias de Internacionalização de abordagem econômica que está sub-dividida em:

- 3.5.1.1. Teoria da vantagem monopolista;
- 3.5.1.2. Teoria do ciclo do produto;
- 3.5.1.3. Teoria da internacionalização baseada nos custos de transação;
- 3.5.1.4. Teoria eclética;
- 3.5.1.5. Teoria da reação oligopolista.

3.5.2. Teorias de Internacionalização de abordagem comportamental está sub-dividida em:

- 3.5.2.1. O modelo de internacionalização de Uppsala, U-Form;
- 3.5.2.2. Modelo de internacionalização relacionada à inovação, I-Form; e,
- 3.5.2.3. As teorias de internacionalização em estágios ou seqüencial.

3.5.1. Teorias de Internacionalização de Abordagem Econômica

3.5.1.1. Teoria da Vantagem Monopolista

Foi desenvolvida principalmente a partir dos estudos de Hymer (1976), a teoria da vantagem monopolista assegura que as empresas multinacionais existem, pois dispõe de fontes de superioridade sobre empresas estrangeiras em seus próprios mercados, logo a vantagem de propriedade da multinacional não pode ser adquirida por outras empresas. Então se pressupõe que as empresas se internacionalizarão, quando puderem utilizar suas vantagens monopolistas em países no exterior sem ou com pouco custo adicional ao que possuem em seus mercados domésticos (CAVES, 1971).

As vantagens monopolistas apontadas compreendem basicamente nos recursos organizacionais intangíveis, tais como processos de produção, marcas, talentos organizacionais, tecnologias patenteadas, entre outros recursos vinculados ao desenvolvimento de um conhecimento superior; daí há possibilidade de serem transferidos para o exterior a baixo custo marginal e sem que sua disponibilidade se reduza.

Entretanto, estudos como os realizados por McDougall, Shane e Oviatt (1994) apresentam organizações que se internacionalizam através de IED, antes mesmo de desenvolverem e explorarem as vantagens monopolistas em seus países de origem, fato este não explicado pela teoria da vantagem monopolista.

3.5.1.2. Teoria do Ciclo do Produto

A teoria do ciclo do produto defende que empresas multinacionais existem por causa do desenvolvimento do ciclo do produto (VERNON, 1966). O pressuposto básico de seu principal teórico, Vernon (1966), é que para cada estágio do ciclo de vida do produto, são relacionadas diferentes implicações na internacionalização da organização.

No estágio inicial, a empresa com a orientação doméstica, desenvolve um produto inovador e passa a exportá-lo, enquanto sua novidade técnica exige uma produção aliada de trabalho qualificado.

Exportação, contribui para o alcance de economias de escala na produção.

No estágio de crescimento do produto, amplia-se a exportação e a empresa efetua o IED nos países com maior demanda pelo produto.

No estágio de maturidade, saturam-se os mercados, o produto é padronizado e aparecem novos concorrentes, a organização transfere sua produção para países com menores custos de trabalho e mão-de-obra.

No estágio de declínio, a produção e em alguns casos, a demanda definitivamente deixam o país onde o produto inovador foi originalmente desenvolvido.

Segundo Melin (1992) a grande contribuição da teoria do ciclo do produto é o desenvolvimento da perspectiva da realocação das atividades produtivas, pois considera que tais mudanças se relacionam diretamente às diversas características nacionais, tais como conhecimento tecnológico, demanda e custos de mão-de-obra do país.

Não obstante a isso, Vernon (1979) argumentou sobre o baixo poder de predição da teoria proposta.

Segundo Andreff, 2000 apud Machado-da-silva, Seifert jr. a teoria do ciclo de produto não explica porquê que algumas empresas são inovadoras e outras não, uma vez que as considerações do ciclo internacional do produto se restringem a alguns poucos bens de consumo duráveis.

Sob outra perspectiva, o modelo é criticado pelo seu determinismo, uma vez que algumas empresas efetuam IED's antes mesmo de seu produto alcançar a fase de maturidade (OVIATT e MCDOUGALL, 1995), ou ainda mesmo que os competidores locais não tenham articulado pressões para a queda nos custos de produção.

3.5.1.3. Teoria da Internacionalização Baseada nos Custos de Transação

A opção de entrada no mercado internacional esta relacionada com a vantagem competitiva que empresa possa obter no exterior. A Análise de Custos de Transação, proposta inicialmente por Williamson (1975, 1985) procura determinar qual das opções de entrada à longo prazo, é a mais eficiente em

termos de retorno do investimento, considerando o risco incorrido e o grau de controle desejado sobre as atividades.

Os custos de transação são resultados de falhas no mercado, tais como a não especificação do produto, impossibilidades de acordo sobre um preço de venda, defeitos na qualidade do produto, prazos de entrega não respeitados, além de efeitos externos como as situações de incerteza ou intervenções de Estado. A teoria da internacionalização baseada nos custos de transação é também utilizada para explicar a existência dos acordos contratuais internacionais.

Anderson & Gatignon (1986) destacam o papel do controle – entendido como a capacidade de influenciar sistemas, métodos e decisões – na coordenação das ações, na execução e revisão de estratégias e principalmente, na obtenção da maior parte do lucro gerado pela firma no mercado externo. O preço do controle, no entanto, é a responsabilidade pela tomada de decisão, em ambientes muitas vezes de incerteza, e o comprometimento de recursos, com a conseqüente tomada de risco. Assim o controle está associado à clássica perspectiva de risco-retorno: modos de entrada no mercado estrangeiro com alto controle (como o estabelecimento de uma subsidiária) podem significar alto retorno, porém, com alto risco; modos de entrada de baixo controle (como licenciamentos ou participações minoritárias) minimizam os riscos, a custo de retornos menores.

Anderson & Gatignon (1986) consideram na Análise de Custos de Transação duas dimensões principais dos mecanismos de controle que influenciam a eficiência de um modo de entrada - a especificidade dos ativos e a incerteza do ambiente.

3.5.1.3.1. Especificidade dos Ativos

Segundo, Anderson & Gatignon (1986), ativos específicos são investimentos validos apenas para um pequeno número de usos e usuários, com poucos usos alternativos e difícil substituição. Por exemplo, o investimento em treinamento de uma equipe de vendas ou em adaptação de instalações e equipamentos de um intermediário estrangeiro tem valor somente se pretende que

o relacionamento com este intermediário seja de longo prazo. A existência de ativos específicos é uma razão para uma empresa procurar modos de entrada de alto controle no mercado estrangeiro, evitando assim, a possibilidade de comportamento oportunista dos intermediários, conhecedores da limitação de uso dos ativos específicos.

3.5.1.3.2. Incerteza do Ambiente

De acordo com Anderson & Gatignon (1986), a dimensão de incerteza refere-se à dificuldade de antecipar e avaliar eventos num ambiente desconhecido. Em nível externo, a incerteza do ambiente pode se dar em razão de instabilidade política, econômica, que representa o chamado “risco país”, ou a distância sócio-cultural em relação ao país de origem da empresa entrante. Num ambiente volátil, isto é, sujeito as rápidas mudanças, a empresa deveria evitar modos de entrada de alto controle, que levassem a um maior comprometimento de seus recursos e à perda de flexibilidade. A distância sócio-cultural (psíquica) está normalmente associada a modos de entrada de baixo controle. A empresa que entra no mercado estrangeiro tende a evitar maior comprometimento enquanto não dominar os valores e métodos do novo ambiente. Também neste caso os custos de obtenção de informação podem ser altos e os executivos podem ter dificuldades em perceber e avaliar oportunidades.

Segundo, Anderson & Gatignon (1986), outros fatores podem também influir no grau de controle exercido pela empresa entrante no mercado estrangeiro sobre os seus intermediários. Por exemplo, modos de entrada de alto controle são mais comuns quando a empresa lança no estrangeiro, produtos inovadores (nos primeiros estágios de seu ciclo de vida) ou de tecnologia mais sofisticadas, que, em geral, exigem alta disponibilidade de assistência técnica especializada. O mesmo acontece com produtos personalizados, que demandam interação estreita entre fornecedor e cliente em suas fases de projeto, implantação, utilização e manutenção. Por outro lado, menor grau de controle é necessário quando o produto está na fase de maturidade, com a sua tecnologia conhecida e intermediários mais facilmente disponíveis para contratação.

A Análise de Custos de Transação prevê que, quando o mercado de fornecedores e intermediários é altamente competitivo, o entrante deve evitar a integração vertical, na busca de alto retorno com baixo risco, pois, nesse caso, os custos fixos podem ser minimizados e a eficiência dos parceiros estimulada, na medida em que eles podem ser trocados sem maiores dificuldades. Klein et al. (1990) propõem que quanto maior o volume do canal da linha de produto no mercado estrangeiro, maior deverá ser o grau de integração (controle) do canal, o que se justifica pelas economias de escala obtidas na utilização dos recursos da empresa.

A estratégia de diferenciação do produto também pode influenciar a decisão sobre o grau de integração do canal. Produtos não diferenciados (com muitos concorrentes similares) tendem a provocar guerra de preços entre seus produtores, o que leva à diminuição de suas margens de lucro. Por outro lado, produtos diferenciados (não substituíveis) permitem margens maiores de lucro, o que favorece o investimento nos custos fixos da integração do canal.

Análises sob o enfoque de custos de transação tomam como base as imperfeições de mercado e visam a subsidiar as decisões à luz da racionalidade econômica de longo prazo, considerando custos e resultados (WILLIAMSON, 1973). Aplicado aos negócios internacionais, fomenta-se a discussão da escolha de mercados e modos de entradas em países externos.

A decisão de produzir ou não no mercado externo está intrinsecamente ligada à escolha do mercado e, conseqüentemente, ao seu modo de entrada, uma vez que a visão relacionada aos custos de transação está relacionada com a análise detalhada da atuação internacional. A decisão, ao contrário do proposto pela teoria comportamental de Uppsala, não ocorre de forma incremental, mas em função de uma detalhada análise do macro-ambiente e das relações da empresa.

Apesar de que a teoria da internacionalização tenha alcançado grande aceitação na literatura acadêmica (ANDREFF, 2000) apud Machado-da-silva, Seifert jr. não deixa de sofrer críticas, pois, esta não explica os motivos pelas quais as organizações devem antes integrar mercados exteriores do que o mercado de seu país de origem. Noutro sentido, ao contrário do que aponta

Buckley et al (1988), diversos estudos demonstram que nem sempre as organizações escolhem localizar-se onde poderiam obter os menores custos de produção para suas atividades (MCDUGALL, SHANE E OVIATT, 1994). Alguns autores apontam as dificuldades envolvidas na identificação e mensuração precisas dos custos de transação (ANDREFF, 2000) apud Machado-da-silva, Seifert jr. Finalmente, essa abordagem não explica por que algumas firmas não internalizam um mercado, quando teriam vantagens econômicas em fazê-lo.

3.5.1.4. Teoria Eclética

Tendo em conta as dificuldades encontradas para explicar a internacionalização, a perspectiva econômica sobre a internacionalização parte do planejamento racional e sistêmico da atuação internacional. Segundo o pai da teoria eclética Dunning (2001), o paradigma eclético visa explicar a extensão, forma e padrão da produção internacional, que levam a empresa a estabelecer investimentos diretos externos (IED), e suas mais importantes implicações, fundamentadas em três conjuntos de forças distintas ou vantagens “OLI”, o que ficou conhecido como “Paradigma eclético de Dunning” ou “paradigma OLI” (DUNNING 1980, 1988), que é propriedade (O: ownership), localização (L: location) e internalização (I: internalization).

3.5.1.4.1. Vantagens de propriedade (O: ownership);

3.5.1.4.2. Vantagens de localização (L: location); e,

3.5.1.4.3. Vantagens de internalização (I: internalization).

3.5.1.4.1. Vantagens de propriedade (O: ownership)

Para Dunning (1988), uma empresa deve possuir certas vantagens específicas à sua natureza e/ou nacionalidade para que possa competir no estrangeiro com empresas que atuam no seu próprio país; estas vantagens competitivas devem ser suficientes para compensar os custos extras de estabelecimento e operação num país estrangeiro, além, dos custos enfrentados pelos produtores locais. Podem ser divididas em:

- (i) estrutural, relacionada ao acesso privilegiado a um ativo, e
- (ii) transacional, advinda da capacidade da empresa multinacional de tirar proveito das imperfeições, pela gestão em conjunto de ativos em diferentes países.

Normalmente correspondem a ativos intangíveis como: tecnologias, conhecimentos, qualificações, informações, marcas, patentes, entre outros. Neste sentido, da mesma forma que pressupõe a teoria da vantagem monopolista, ao contemplar a internacionalização as empresas poderiam escolher entre tirar uma renda de sua vantagem específica através do IED, ou receber royalties pela transferência para o estrangeiro através de um contrato ou licença.

3.5.1.4.2. Vantagens de localização (L: location)

São aquelas oferecidas por um país ou região que podem ser infraestrutura, custos de mão de obra, tarifas e impostos domésticos, entre outros. Segundo Dunning (1988) uma série de barreiras protecionistas impostas pelos governos nacionais, bem como os custos de transporte e outras imposições legais, tem levado, às empresas a investir em produção em países estrangeiros. Assim, as vantagens de localização são oriundas da utilização combinada dos fatores de produção disponíveis em outros países. Estas vantagens também podem ser divididas em estruturais e de transação. Segundo Dunning (1988), as vantagens estruturais são relativas às diferenças nos custos dos fatores de um país para outro, enquanto as vantagens de transação referem-se ao aproveitamento de oportunidades no mercado (inclusive financeiro), à redução de riscos (inclusive em relação ao câmbio) e às condições de contrato com *stakeholders*.

De acordo a teoria de crescimento da firma, uma vez atingida a maturidade em um determinado mercado, a tendência passa a ser o sacrifício e a redução de margens com a atuação contínua no mercado além do limite (HILAL e HAMAIS, 2003). Nesse contexto de significativas transações globais, mercados internos limitados e necessidade de crescimento das empresas, o caminho natural passa pelo acesso a novos mercados. A busca pela ampliação de mercado pode se dar

pela verticalização com o lançamento de novos produtos, pela mudança de aplicação dos já existentes (ou novas aplicações) ou pela expansão geográfica.

3.5.1.4.3. Vantagens de internalização (I: internalization).

De acordo com Dunning (1988) as vantagens de internalização referem-se à capacidade da empresa multinacional de transferir suas vantagens específicas de propriedade através das fronteiras nacionais de modo interno à sua própria organização, ao invés de vendê-las ou permitir seu uso pelas empresas locais (através, por exemplo, licenciamento). Segundo Dunning (1988), os motivos que normalmente levam as empresas a internalizar mercados são: garantir o fornecimento de recursos essenciais, assegurar a qualidade de seus produtos, proteger direitos de propriedade (marcas e patentes), controlar seus preços e diluir custos fixos. As vantagens da internalização são exploradas em busca de redução de riscos e incertezas e do ganho de economias de escala na produção.

A estratégia adotada em função do modo de entrada considera a relação de risco e retorno de acordo com o controle estabelecido no novo mercado. Quanto maior o controle, maior o retorno esperado e risco nele assumido (ANDERSON e GATIGNON, 1986). Alto grau de controle é adequado para:

- Produtos com alto conteúdo proprietário, não-estruturados e pouco entendidos;
- Produtos ou processos muito customizados ou de alto valor agregado, com altas margens;
- Grande especificidade de ativos – patentes, produtos novos ou em início de ciclo, valor da marca, tecnologia, etc. (proteção da empresa, principalmente com risco país alto);
- Empresas que tenham acumulado experiência em atividades internacionais.

Baixo grau de controle é mais adequado quando:

- Produtos atingiram maturidade e estão em níveis avançados do ciclo de vida;

- Competitividade e dinâmica dos negócios no mercado-hospedeiro é bastante alta;
- Existem níveis altos de particularidades em relação a entraves legais, barreiras (tarifárias ou não-tarifárias), ou ambiente econômico excessivamente controlado em mercados com grande distância cultural.
- Baixos graus de controle são mais eficientes do que graus de controle intermediários;
- Altos graus de controle são mais eficientes do que graus de controle intermediários;
- Alto grau de controle somente é mais eficiente quando existe vantagem específica (propriedade, localização ou internalização) expressiva relacionada ao modo de entrada.

A decisão de entrada nos novos mercados, entretanto, não é isolada e está vinculada à estratégia corporativa da empresa multinacional e da estratégia global a ser adotada em cada uma das unidades, sendo influenciada por uma série de fatores específicos que podem influenciar nas decisões. Hill et al (1990), modelam o relacionamento entre três modos de entrada (licenciamento, *joint venture* e subsidiária com controle integral) com os três principais constructos impactantes: controle, custo e risco, classificando cada uma delas.

Característica de Modos de Entrada

Modo de Entrada	Constructos		
	Controle	Custo	Risco
Licenciamento	Baixo	Baixo	Alto
<i>Joint Venture</i>	Médio	Médio	Médio
Controle Integral	Alto	Alto	Alto

Tabela 1

Fonte: Hill, Hwang e Kim (1990), in Barreto (2002).

Em função dos modos de entrada considerados, algumas estratégias genéricas podem ser estruturadas, de acordo com as características específicas

de operação, para os modos de entrada nos mercados externos (HILL, HWANG e KIM, 1990):

- Empresas multidentricas (com alto grau de autonomia nas unidades) tendem a optar por modos de entrada de baixo controle, a fim de captarem melhor as necessidades específicas do mercado através da participação de parceiro. As empresas globais (altamente centralizadas) tendem a adotar modos de entrada com alto grau de controle, a fim de garantir a implementação de sua filosofia na organização;

- Quando o mercado escolhido tiver risco-país alto (instabilidade política ou econômica), a preferência dos investimentos cairá em modos de entrada de baixo custo. O mesmo ocorre se houver incerteza quanto à demanda (em consonância com o modelo de Uppsala);

- Quando houver grande distância psíquica percebida, a empresa tende a buscar modos de entrada com investimentos relativamente baixos (coerente com o modelo de Uppsala);

- Quando o mercado apresentar altos graus de volatilidade ou competitividade muito acentuada, busca-se um modo de entrada com investimentos relativamente baixos;

- Quando as margens e o potencial de lucros forem altos em função de tecnologia ou *know-how*, quando envolverem patentes ou qualquer conteúdo proprietário, a empresa deve adotar um modo de entrada que minimize os riscos de perder as vantagens;

- Quanto maior for *know-how* envolvido no processo produtivo, que está sendo aplicado e transparente (sendo possível ser copiado), maior a probabilidade de uso de um modo de entrada de alto controle.

As proposições levantadas não são únicas e podem ocorrer conjunta e simultaneamente, fortalecendo ou enfraquecendo os seus efeitos. Dessa forma, a opção pelo modo de entrada adequado deve ser exercida de acordo com a maximização do retorno no longo prazo, considerando os fatores relevantes a impactar na decisão (HILL, HWANG, e KIM, 1990).

3.5.1.5. Teoria da Reação Oligopolista

Segundo os pressupostos de Knickerbocker (1973), assegura que as organizações se tornam multinacionais para equivaler-se às ações de outros membros em um oligopólio. Neste sentido, a idéia central é que as organizações se imitam com o objetivo de reduzir o risco de serem diferentes. Tal abordagem oligopolista remonta aos pressupostos da clássica teoria dos jogos (WHITTINGTON, 2002). No caso, ao invés de tratar a decisão de investimento estrangeiro como processo escrupuloso de comparação de custos de transação, adota-se o enfoque calculista das interações com os concorrentes.

Nesta abordagem, as decisões relacionadas ao IED, justificam-se no fato de que as empresas podem oferecer o tipo de vantagem competitiva que permitiria a uma participante fazer um ataque a outros oligopólios, destruindo o equilíbrio de poder existente (KNICKERBOCKER, 1973). Assim, tomando a decisão de internacionalizar-se no mesmo momento que seus competidores, ambos estariam sujeitos às mesmas vantagens ou desvantagens desta decisão. Logo o risco associado à decisão de internacionalizar é reduzido, garantindo também que nenhum dos concorrentes poderá obter vantagem competitiva sobre os outros.

Ainda que a teoria da reação oligopolista promova explicações para a internacionalização, esta não explana a decisão inicial para o investimento no exterior (IED), (MCDOUGALL, SHANE e OVIATT, 1994), ou seja, permanece ausente a explicação para a internacionalização da primeira organização a se internacionalizar, assim como a internacionalização de organizações inovadoras, ou daquelas que se internacionalizam sem ter o conhecimento relacionado ao processo de internacionalização de seus concorrentes.

3.5.2. Teorias de Internacionalização de Abordagem Comportamental

3.5.2.1. Modelo de Internacionalização de Uppsala

Na década de 60, os autores (Edith Penrose, Richard Cyert, James March e Yair Aharoni) apud Machado-da-silva, Seifert jr. estabeleceram os fundamentos da teoria da firma como um campo independente de estudos que serviram de base para as teorias comportamentais de internacionalização (HILAL e HEMAIS, 2003).

O modelo de internacionalização preconizado pela escola lança luzes e fundamenta-se no modelo comportamental da teoria da firma, justificando os fundamentos de que a internacionalização é o processo gradual ou evolutivo, focando nas razões e características desse gradualismo.

Na década de 70, um número de pesquisadores da Universidade de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 1990) focalizaram seu interesse no processo de internacionalização de firmas suecas Sandvik, Atlas, Copco, Facit e Volvo manufactureiras e desenvolveram um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam se internacionalizar. Um dos pressupostos subjacentes da Escola é de que a internacionalização da firma seja através de exportações, seja através investimento direto, é uma consequência de seu crescimento (Carlson, 1975). Quando o mercado doméstico está saturado, a firma deve buscar ampliação através de novos mercados para se expandir. Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para mercados que sejam mais similares aos das operações existentes. Se a expansão vertical é descartada como sendo muito incerta ou não lucrativa, o caminho a seguir é, normalmente, a expansão geográfica. Portanto, dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como passos de natureza incremental, visando beneficiar da aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

A seqüência, segundo Johanson & Vahlne (1977, 1990), de modos de operação:

Etapas de modos de entrada no mercado externo

ENVOLVIMENTO	VANTAGEM
Exportação direta (envolvimento leve)	Oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado e melhoria nos canais de informação.
Estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro (alto envolvimento)	Redução da distancia psíquica, expansão de mercado e ganhos de experiências.

Tabela 2

A tabela a cima pode ser detalhado em quatro etapas.

O comportamento em decisões incrementais continua em relação à definição do modo de entrada nos mercados externos. Johanson e Wiedersheim-Paul referenciam cadeia de estabelecimento e distância psíquica, divididos em quatro estágios de desenvolvimento gradual:

- a. Exportação esporádica ou exportação irregular;
- b. Exportação por meio de representantes ou agentes;
- c. Investimento externo direto em subsidiárias comerciais;
- d. Estabelecimento de unidades produtiva/manufatura no mercado externo.

As unidades produtivas estariam inicialmente destinadas somente à montagem, evoluindo posteriormente para a fabricação. Essa ordem é utilizada como referência do comportamento, embora não seja plenamente seguida em todas as circunstâncias. Determinados mercados podem ser muito pequenos para comportar os estágios finais da cadeia, enquanto algumas empresas que tenham elevada experiência em mercados externos possam queimar etapas, indo diretamente para os estágios finais (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Os pesquisadores questionam se esse padrão poderia ser efeito da incerteza percebida. Vahlne & Wiedersheim-Paul (1973) tentaram identificar fatores que influenciavam a distância psíquica entre Suécia e outros países. Eles

concluíram que a distância psíquica entre a Suécia e um determinado mercado estrangeiro era influenciado pelos seguintes fatores (Carlson, 1975):

- ☞ Nível de desenvolvimento,
- ☞ Nível de educação,
- ☞ Linguagem de negócios,
- ☞ Diferenças culturais,
- ☞ Linguagem cotidiana
- ☞ Os vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro.

Quanto maior for a dificuldade de compreensão (maior assimetria informacional), maior será a distância psíquica em relação ao mercado em questão. Isso se dá em função de diferenças na língua, cultura, sistema político-sócio-econômico, nível de educação, desenvolvimento industrial, entre outros fatores (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990; O'GRADY e LANE, 1996)

Os mercados inicialmente escolhidos para atuação externa obedecem à distância psíquica menor em relação à sede da empresa. Esse fator comportamental da decisão se dá pela crença de que quanto mais similar for o mercado, maior será chance de sucesso da companhia no mercado externo, reduzindo riscos. Assim, inicialmente as empresas buscariam mercados semelhantes aos de origem, e só depois, com o aprendizado gerado na experiência externa, partiriam em busca de outros mercados, psiquicamente mais distantes. Este comportamento incremental é marcante, sobretudo nas empresas menores e menos experientes no mercado internacional (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990).

A teoria comportamental de internacionalização também conhecida como abordagens processuais ou modelos de internacionalização em estágios está relacionada com o pressuposto de que a decisão de investimento externo se dá em decisões incrementais e ajustes, de acordo com as oportunidades, as

condições da empresa (internas) e do ambiente (externas) (AHARONI, 1966 apud JOHANSON E VAHLNE, 1977).

O modelo central, proposto a partir de trabalhos empíricos de autores da escola, se apóia no desenvolvimento do conhecimento e do comprometimento da empresa. Os estudos tratam da aquisição gradual, da integração e do uso desses conhecimentos na atuação externa. A internacionalização (figura 2) se dá gradualmente, a partir do conhecimento do mercado (variável de estado) que impacta na decisão de comprometimento (variável de mudança). Em consequência, a atividade corrente (variável de mudança) impacta o comprometimento com o mercado (variável de estado) (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990).

Mecanismo básico de internacionalização

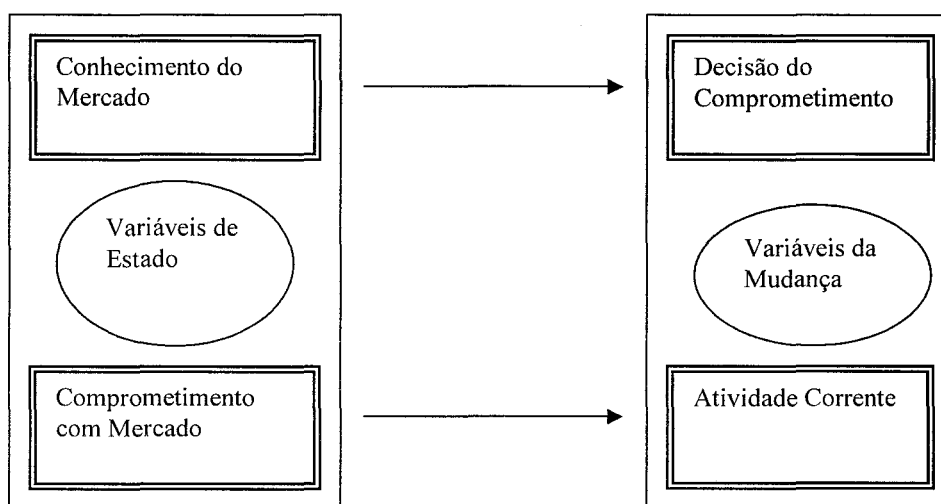


Figura 2

Fonte: Adaptado de Joahnson e Vahlne, 1977.

Vários modos de entrada e atuação externa alternativos não estariam previstos no modelo original, tais como fusões e aquisições, licenciamentos, alianças estratégicas, franquias e outras formas de negócios internacionais (HILAL e HEMAIS, 2003). O modelo, entretanto, não visa a explicar o comportamento de todas as empresas, mas oferecer um arcabouço teórico e uma linha padrão de

atuação na expansão para outros países. Fatores diversos podem influenciar o processo de internacionalização, como características específicas das empresas ou indústrias, fatores de localização, tamanho de mercado, entre outros.

Quanto maior a profundidade da internacionalização da empresa (quer seja *inward* ou *outward*), mais complexos se tornam os sistemas para controle de seu processo (WELCH e LUOSTARINEN, 1993).

3.5.2.2. Modelo de Internacionalização Relacionada à Inovação

São conhecidos como modelos que valorizam passos básicos de internacionalização por inovação ou “innovation-related”, ou “I-form” e reconhecem a existência de um mecanismo de “market-push”. O diferencial deste mecanismo é que ele identifica no primeiro estágio de internacionalização, a exportação “passiva” (exportar apenas quando for solicitado porém, não buscar novos mercados). Eis o modelo do Bilkey e Tesar, conforme descrito por Andersen (1993):

- Primeiro estágio: Não há interesse da gerência em exportação;
- Segundo estágio: A gerência é receptiva à pedidos oriundos do exterior mas não se esforça em explorar a possibilidade de exportação “ativa”. (o market-push);
- Terceiro estágio: A gerência explora ativamente a possibilidade de exportar ativamente;
- Quarto estágio: a firma exporta experimentalmente para países “psiquicamente” próximos;
- Quinto estágio: A firma se torna uma exportadora experiente;
- Sexto estágio: A gerência explora a possibilidade de exportar para países “psiquicamente” distantes.

Nota-se neste modelo a influência de Uppsala, ao reconhecer a exportação ativa iniciando-se em países “psiquicamente” próximos. Pode-se compreender que a criação destes modelos se deu em uma época em que as mudanças nas comunicações e transportes comentadas por Benito e Gripsrud (1992) ainda

estavam por vir, assim, é de se esperar que o escopo das atividades internacionais fosse realmente facilitado pela proximidade, seja geográfica ou “psíquica”.

Cavusgil (1980) concebeu o processo de internacionalização como gradual e seqüencial, que se desenrolaria por decisões incrementais. O autor determina a seqüência da empresa de um estágio para outro:

- Primeiro estágio: Marketing Doméstico: A firma vende somente para seu mercado doméstico;
- Segundo estágio: Pré-exportação: A firma busca informação e avalia a possibilidade de exportar;
- Terceiro estágio: Envolvimento experimental: A firma exporta em uma base limitada para países psiquicamente próximos;
- Quarto estágio: envolvimento ativo: Exportações para mais países, aumento de volume; e,
- Quinto estágio: envolvimento comprometido: A gerência faz escolhas constantes em alocação de recursos limitados entre os mercados doméstico e estrangeiro.

Este último modelo apresenta um novo fator que é o reconhecimento de que os recursos passam a ser distribuído e que a escala e escopo da internacionalização forçam a firma a tomar decisões, escolhas sobre as localizações onde atua.

Rhee e Cheng (2002) identificaram suporte para a idéia de que os recursos da firma, quando abundantes, são catalisadores da internacionalização, por permitirem que as firmas sejam mais agressivas em relação ao ambiente competitivo. A internacionalização seria uma reação estratégica da firma, independente da proximidade “psíquica”. Mais ainda identificam que o processo de expansão internacional das firmas pode ser influenciado pelas características do país hospedeiro, como por exemplo, o tamanho e crescimento do mercado, renda per capita e também custos relativos de produção. Ao estabelecer uma unidade produtiva em um país hospedeiro de custos relativos baixos, mão-de-obra

eficiente e matérias-primas baratas, a firma ganha acesso àquelas vantagens locais específicas daquele país, gerando uma “ponta competitiva”, que compensa a desvantagem de ser estrangeira.

3.5.2.3. Teorias de Internacionalização em Estágios ou Sequencial

No modelo *I-model* o processo de internacionalização acontece numa sequência determinada de estágios, rumo aos mercados que apresentem distância psíquica cada vez maior. Cada estágio é considerado como uma inovação da firma (ANDERSEN, 1993). Tais inovações propiciam vantagens competitivas, antecipando as necessidades dos mercados internos e externos. Entende-se por inovação, melhorias na tecnologia, na maneira com que as coisas são feitas e nos métodos adotados, além das vantagens competitivas, obtidas mediante todo o processo de inovação, antecipando as necessidades do mercado externo.

Para consolidar o processo de internacionalização torna-se necessário que as empresas definissem qual a melhor estratégia para internacionalização de suas atividades. Neste sentido, a escolha correta do modo de entrada em mercados estrangeiros é ponto crucial para se alcançar o sucesso.

Terpstra (1985) expõe a internacionalização além das etapas de exportação até os investimentos diretos no exterior de acordo com as seguintes estratégias: exportador casual ou acidental; exportador ativo, escritório no exterior e produção no exterior. Peterson e Welch (2002) classificaram as estratégias de entrada e quatro grupos (não relacionados, baseados em diferentes unidades de negócio; segmentados, focados em mercados distintos; complementares, atuando na mesma cadeia de valor, e concorrentes, isto é, de forma direta e indireta). Apesar da existência de pesquisas sobre o processo de internacionalização, a validação das teorias não tem se igualado à robustez do seu desenvolvimento. Sua confirmação tem sido impedida pela falta de medidas confiáveis, incapacidade para se livrar das influências distorcidas de erro na medição e, por fim, impossibilidade de estabelecer conteúdo e construir validade.

3.6. Estratégias de Internacionalização

A interdependência e o aprofundamento das relações entre as nações estão assumir as dimensões cada vez mais fortes. Observa-se uma tendência de busca de mercados cada vez mais diversificados. O aprendizado com adversidades físicas, sociais, culturais, econômicas, políticas e geográficas, por um lado fortalece a empresa e representam um aumento nas oportunidades de negócio, por outro lado aumenta conhecimentos, experiências e habilidades em se relacionar com outras culturas, diminuindo a distancia psíquica entre empresa e o país onde atua. As empresas que atuam em mercados externos estão sujeitas a assumir riscos e sem contar com incerteza dos resultados.

Conforme observam Aulakh, Kotabe e Teegen (2000), diante de mercados internos competitivos, as empresas têm buscado mercados externos para colocação de seus produtos visando obter e sustentar vantagens competitivas. Nesse sentido, motivações para a internacionalização estão fundamentadas na busca de vantagens econômicas ou estratégicas que não estão acessíveis à organização na sua atuação exclusivamente no mercado interno.

A opção pela internacionalização como estratégia, segundo Ansoff e Macdonnell (1993), deve corresponder a objetivos claros para a empresa. Pois, se os objetivos e ações para alcançá-los não estiverem explícitos, as chances de serem alcançados serão drasticamente reduzidas. Em virtude das forças ambientais atuantes no mercado e dos objetivos que norteiam as ações da organização, diferentes estratégias de internacionalização são adotadas, sendo estas conseqüências dos interesses de posicionamento de cada organização.

GOULART, ARRUDA, BRASIL (1994), aborda quatro exemplos de estratégias de internacionalização de empresas; a internacionalização como evolução da capacidade de exportar, como conseqüência de vantagens competitivas no mercado doméstico, como meio de procura de competitividade tecnológica e, por fim, a internacionalização como conseqüência de exposição internacional. De acordo com LOUREIRO, SANTOS (1991), as estratégias de internacionalização podem ser divididas em dois grupos: o primeiro é composto por estratégias em que não há grande volume de investimentos e o segundo,

quando há um maior volume de investimentos. Existem ainda outras estratégias de internacionalização sem investimento significativo, mas caracterizadas pela oportunidade de desenvolvimento internacional das organizações.

Alguns fatores determinantes da atividade de empresas no exterior, são: (i) a busca por ganhos em competitividade; (ii) o alcance de melhores resultados financeiros; e (iii) a necessidade de atualização constante do produto às demandas no mercado internacional. Esses fatores exigem das organizações comportamento agressivo e adaptado ao ambiente competitivo, de forma que o processo de internacionalização gere impactos positivos nos resultados da organização.

A partir de um estudo, Barretto e Rocha (2003), identificaram cinco “padrões dominantes de motivação” que determinam o processo de internacionalização de uma organização, os quais são: (i) crescimento; (ii) consolidação; (iii) sobrevivência; (iv) oportunidade; e (v) visão estratégica.

Segundo Kotler (1998) e Cerceau e Lara (1999), as alternativas para as empresas atuarem no mercado internacional, dentre elas estão: (i) exportação direta (com estrutura organizacional própria); (ii) exportação indireta (através de agentes e representantes no exterior); (iii) acordos contratuais (licenciamento, franchising e contrato de manufatura); e (iv) investimentos diretos (*joint ventures*, alianças estratégicas e controle acionário).

Kotabe e Helsen (1998) mostram que uma organização, que quer se internacionalizar deve definir claramente algumas estratégias, dentre as quais: o mercado/produto alvo, os objetivos do mercado-alvo, as estratégias de entrada em novos mercados, a hora de entrar, o plano de marketing mix e o sistema de controle a ser utilizado para monitorar a performance nos novos mercados, bem como a flexibilidade.

As atividades de exportação constituem uma interessante alternativa para pequenas e médias empresas por se tratar da mais simples estratégia de internacionalização. Muitas empresas iniciam suas atividades no exterior através da exportação (KOTABE; HELSEN, 1998).

Por fim, constata-se que a abordagem mais tradicional do processo de

internacionalização de empresas foi formulada por Johanson e Vahlne (1990) segundo esses autores, as empresas passariam por um processo seqüencial no desenvolvimento de ações de internacionalização, que seria constituído de vários estágios, os quais são: (i) atividades esporádicas de exportação; (ii) uso de representantes e agentes; e (iii) estabelecimento de subsidiárias de vendas e implantação de unidades de fabricação no exterior.

A diversificação de investimentos em atividades e/ou regiões, concentrando seus esforços em "*core bussines*" ou em seus mercados principais, são algumas das estratégias que tem sido implementada nos dias de hoje para permitir a adaptação das grandes empresas ao ritmo de negócios característico da globalização, aprofundando os seus vínculos com o mercado internacional.

3.7. Conteúdo Estratégico e Estratégias de Internacionalização

O conteúdo estratégico tem seu foco direcionado para as questões relacionadas ao desempenho da empresa e se refere ao posicionamento da organização em termos de produtos e mercados dentro de um contexto variável, cujo desempenho depende dos recursos e competências organizacionais (BULGACOV, 1997; CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992).

Ansoff (1990) especifica dois tipos correlatos de estratégias:

☞ De carteira - combinações das diferentes áreas estratégicas de negócios, nas quais as empresas irão atuar;

☞ Competitiva - parte dos condicionantes ambientais, com as mudanças e substituição de produtos, de tecnologias, de marketing e mercados, os quais obrigaram algumas empresas a alterar a postura competitiva em busca do alcance dos objetivos, Bulgacov (1997).

Mintzberg (1989), a estratégia deve ser elaborada, revisada e adotada formas de implementá-la buscando uma direção dentro dos objetivos da empresa.

Três componentes da lógica da análise de carteira segundo Ansoff (1990),

- Desempenho que a empresa pretende alcançar a curto e longo prazo que deve configurar dentro dos seus objetivos;
- Critérios de custos de entrada e saída;
- Critérios de sinergia.

Todavia, é importante considerar as forças ambientais e setoriais. Algumas delas não estão sob o nosso controle e outras estão sob o nosso controle. Segundo Porter (1986) as forças podem ser:

- Macroambientais: político-legais, econômicas, sociais e tecnológicas.
- Ambiente setorial: Ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, pressões de produtos e serviços substitutos e intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

A empresa que não moldar a essas forças está sujeito a desaparecer no mercado. Para alcançar uma posição competitiva o Porter (1986) cita três estratégias genéricas que podem ser selecionada e adotada pela empresa:

- ☞ Liderança de custo – produzindo bens e serviços com o menor custo;
- ☞ Diferenciação – ofertar um produto ou serviço diferenciado dos concorrentes;
- ☞ Foco – manter o foco em um determinado mercado.

A empresa pode optar por adotar umas das estratégias genéricas dependendo da posição que se ocupa ou que quer ocupar no mercado em que se atua.

Qualquer que seja a pressão coletiva das forças, o objetivo do estrategista, nesse caso, é o de encontrar o posicionamento no ramo de negócios, no qual a empresa possa melhor defender-se contra as forças ou influenciá-las a favor da organização (BULGACOV, 1997). Para o mesmo autor a opção de conteúdo estratégico nas empresas complexas está na composição adequada dos produtos e mercados. Os sistemas de classificação de carteiras possuem uma variedade de formas e tamanhos e podem representar alternativa para o estabelecimento da estratégia genérica. O mais simples é o da matriz Crescimento-Participação no Mercado, popularizada pelo Boston Consulting Group, no início da década de 70. Outros incluem a chamada matriz de Atratividade-Posição, da General Eletric e da McKinsey, e o esquema de classificação por Posição Competitiva e Ciclo de Vida, desenvolvido pela Arthur D. Little, Inc.

3.8. Processo Estratégico e Estratégias de Internacionalização

Segundo Melin (1992), Smith e Zeithaml (1999) o processo de formulação estratégica envolve perspectivas de mudança ou de posicionamento da firma no mercado. A internacionalização, considerada como um processo que amplia o envolvimento da firma com operações além das fronteiras nacionais, compreende tais perspectivas e se constitui na principal dimensão de expansão de muitas firmas de negócios. Por tal razão, esses autores argumentam que o processo de expansão internacional da firma deveria ser conectado explicitamente à literatura sobre pensamento estratégico e se constituir em um debate constante sobre como as estratégias internacionais são formuladas em diferentes contextos organizacionais e industriais.

Ansoff (1990), definindo estratégia como um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

Estratégia é definida como um padrão que se estabelece em um fluxo de decisões, de modo que o relacionamento entre planos de liderança, intenções e o que realmente foi implementado nas organizações possa ser explorado (Mintzberg e Waters, 1985; Mintzberg, 1998).

Dois tipos de estratégias podem ser distinguidos:

☞ Deliberadas (são aquelas planejadas, prognosticadas e controladas pela alta gerência. O controle é executado, usualmente, por meio de um plano formal *top-down* e baseado nas seguintes intenções: (i) articuladas em um nível de detalhamento relativamente concreto; (ii) percebidas como comuns a todos os atores virtualmente envolvidos no processo e; (iii) entendidas exatamente como são pretendidas sem interferências externas sobre elas). Ou deliberadas, caso o padrão seja reconhecido e legitimado pela gerência sênior. Todavia, isso acontece após o fato ter acontecido (Mintzberg e Waters, 1985; Hart, 1992; Mintzberg, 1998).

☞ Emergentes (são consideradas como padrões ou consistências que surgem de ações destituídas de uma intenção definida ou consciente da alta gerência. Inconsistência significa falta de estratégia,

ou pelo menos, intenções não percebidas. As direções estratégicas nessa dimensão surgem de um padrão de ações, decisões e aprendizagem que pode criar raízes nas camadas hierárquicas mais inferiores da organização).

Hart (1992) propõe tipos de estratégias que variam em um *continuum* processual de formulação estratégica tanto deliberada quanto emergente e que se distinguem em termos de determinadas características associadas à: (i) orientação visível da alta gerência no processo estratégico; (ii) interação contínua entre dar e receber insumos necessários ao desenvolvimento e à implementação da estratégia e, (iii) participação de camadas hierárquicas mais inferiores da organização no direcionamento estratégico. Segundo Hart (1992), as estratégias deliberadas são fortemente direcionadas e controladas pela alta gerência e incorpora modos de formulação estratégica do tipo “comando, simbólico e racional”. As estratégias emergentes, ao contrário, são estabelecidas por meio tanto do diálogo contínuo entre a alta gerência e atores organizacionais internos e externos quanto pelo incentivo ao empreendedorismo interno na organização, características estas que configuram modos de formulação estratégica do tipo “transativo e generativo”, respectivamente.

Conectando a literatura sobre pensamento estratégico, resumidamente aqui discutida, com o tema “internacionalização”, observa-se que muitos estudos têm sugerido que processos estratégicos tanto deliberados quanto emergentes fazem parte da entrada e do desenvolvimento da firma em mercados internacionais (Merilees, 1998 et al; Smith e Zeithaml, 1999; Spence, 2003; Crick e Spence, 2004). Crick e Spence (2004) argumentam que as decisões internacionais não são tão racionais e planejadas quanto a literatura sugere. Por um lado, a aprendizagem ocupa um espaço no processo e as equipes gerenciais reagem às experiências apreendidas ao longo do tempo. Por outro lado, um comportamento empresarial, de modo não planejado, se expressa em reação às oportunidades que se expõem à organização ou aos problemas que podem surgir na forma de incidentes críticos à medida que a firma se desenvolve internacionalmente. Essas considerações sugerem que o processo estratégico de internacionalização deve

apresentar um componente de adaptabilidade, ressaltando a presença decisiva de estratégias emergentes nas atividades internacionais da firma. Nessa direção, Merilees et al (1998) sugerem que o processo estratégico de seleção do mercado internacional por pequenas e médias empresas pode seguir um processo de quatro estágios: (i) empreendedores; (ii) por intermédio de atividades de *networking*, ampliando horizontes e chances de identificar oportunidades potenciais; (iii) oportunidades emergentes são identificadas; (iv) predisposição para responder rapidamente de forma flexível.

3.9. Modelos de Ingresso em Mercados Internacionais

Do ponto de vista administrativo e operacional, as estratégias (modos) de entrada no mercado internacional podem ser resumidas em três (3) formas ou vias distintas:

3.9.1. Exportação:

- 3.9.1.1. Indireta;
- 3.9.1.2. Direta e;
- 3.9.1.3. Através de cooperativa.

3.9.2. Contratos:

- 3.9.2.1. Licenciamento;
- 3.9.2.2. Franchising e;
- 3.9.2.3. Contrato de manufatura.

3.9.3. Investimentos diretos:

- 3.9.3.1. *Joint Ventures*;
- 3.9.3.2. Alianças Estratégicas e;
- 3.9.3.3. Controle Acionário.

3.9.1. Exportação

Por ser a estratégia mais simples de internacionalização, muitas empresas a adotam para começam suas atividades no exterior. Pode ser:

3.9.1.1. Exportação indireta

Venda de produtos no exterior através de intermediário. A sua vantagem é que oferece contato rápido da empresa com o mercado externo. Poucos riscos são envolvidos. A sua desvantagem é que o comprometimento da empresa por ser relativamente pequena, leva à falta de controle sobre a comercialização de seus produtos no mercado externo. Apesar disso, a exportação indireta é considerada uma importante maneira de penetração em mercados desconhecidos.

3.9.1.2. Exportação direta

Venda de produtos através de intermediário, situado no mercado externo a partir do departamento próprio. Por um lado, a exportação direta traz como vantagem um maior controle, por parte do exportador, sobre o seu produto. Os lucros são mais significativos se comparados à exportação indireta e, além disso, há possibilidade de construção de uma rede própria de distribuição no mercado externo, construção da imagem, marca e credibilidade internacional. Entretanto, as responsabilidades da empresa, os recursos humanos, financeiros e os trâmites jurídico-legais envolvidos no processo, são maiores.

3.9.1.3. Exportação cooperativa

Venda de produtos em mercados externos pela empresa exportadora utilizando a rede de canais de distribuição de outra empresa local ou estrangeira. O *piggyback* é um dos exemplos de exportação cooperativa mais utilizada e, caracteriza-se como uma inovação na distribuição internacional. Segundo KEEGAN, GREEN (1999), o sucesso dessa estratégia exige que as linhas de produtos distribuídas se complementem que contenham apelo para o mesmo tipo de consumidor e, obviamente, que não sejam concorrentes entre si. Ao utilizar essa estratégia, a organização não faz grandes investimentos e possui mais controle sobre seus produtos no mercado externo do que se utilizasse a exportação indireta.

3.9.2. Contratos

3.9.2.1. Licenciamento

Envolve o estabelecimento de um contrato entre uma licenciadora, que oferece a propriedade de um bem a uma empresa, a licenciada, em troca do pagamento de royalties, de taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração. *Know-how*, marcas, patentes, tecnologia e processos produtivos são exemplos do que pode ser licenciado. A sua vantagem não exige comprometimento de grandes investimentos por parte do licenciador, principalmente quando se tratando de pequenas empresas. É uma maneira

lucrativa de penetração em mercados externos. Fazendo uma comparação com exportação, podemos concluir que o licenciamento permite atingir mercados que possuem barreiras comerciais. As empresas, que utilizam essa estratégia, ficam menos expostas às instabilidades política e econômica nos mercados externos. A sua desvantagem é que corre risco das oscilações na taxação dos *royalties*, já as demais incertezas são absorvidas pelo licenciado. Segundo KEEGAN, GREEN (1999), a grande desvantagem dessa estratégia é que o licenciado de hoje pode torna-se o concorrente de amanhã. É importante que licenciador e licenciado possuam uma boa integração, para que problemas de relacionamento entre ambos sejam evitados.

3.9.2.2. *Franchising*

O franqueador dá ao franqueado o direito de utilização do conceito do seu negócio, incluindo planos de marketing, manuais, padrões e procedimentos e monitoração da qualidade, em troca do pagamento de *royalties*. Como benefício claro, o franqueador pode obter lucros através de uma fórmula de negócio de sucesso, com um mínimo de investimento. Como os lucros do franqueado estão diretamente ligados ao seu esforço, estes devem estar sempre bem motivados. Além disso, o conhecimento que eles possuem do mercado local é importante para o franqueador. As operações padronizadas reduzem custos, promovem eficiência nas operações e proporcionam reconhecida credibilidade internacional, conforme avaliam BOONE, KURTZ (1998). Assim como no licenciamento, os riscos político-econômicos para o franqueador são limitados. Porém, ele corre o risco de perder ou de possuir pouco controle sobre as operações dos franqueados, que podem, futuramente, tornarem-se seus concorrentes.

3.9.2.3. Contrato de manufatura

Pode ser entendido como um acordo estabelecido entre uma empresa estrangeira - contratante e, uma local - contratada, no qual a empresa local produz parte ou todo o produto da estrangeira. Utilizando-se essa estratégia, não são necessários elevados investimentos por parte da empresa estrangeira, esta não

se expõe grandes riscos político-econômicos e as estratégias de marketing do bem produzido continuam sob sua responsabilidade. Algumas características são tidas como fundamentais para uma empresa contratada:

- Ter flexibilidade e estar integrada à filosofia do *Just-in-time*;
- Ser hábil para alcançar padrões de qualidade e implementar o TQM (*Total Quality Management*);
- Ser sólida financeiramente;
- Ter condições de ajustar-se às mudanças repentinas do mercado.

Também nesse caso, a grande desvantagem é da empresa contratada tornar-se um futuro concorrente. Países com heranças de problemas trabalhistas, maus tratos aos trabalhadores e pagamento de baixos salários podem gerar problemas sérios para a empresa contratante, conforme destacam KOTABE, HELSEN (1998).

3.9.3. Investimentos Internacionais Diretos ou Investimentos Estrangeiros Diretos ou Investimentos Externos Diretos (IED's)

3.9.3.1. *Joint Ventures*

Trata-se de uma forma mais extensa de participação em mercados estrangeiros do que as exportações e o licenciamento. Segundo esse conceito, a empresa estrangeira concorda em dividir lucros e outros recursos com um parceiro, no intuito de estabelecer uma nova empresa no mercado-alvo. Segundo avaliam KOTABE, HELSEN (1998), esses parceiros são, tipicamente, empresas locais, mas também podem ser empresas governamentais, outras empresas estrangeiras, ou mesmo um mix de empresas locais e estrangeiras. Em países nos quais o governo proíbe o controle acionário estrangeiro, as *joint ventures* apresentam-se como uma boa alternativa. Dependendo dos riscos, três formas de parceira podem ser estabelecidas:

- Parceria majoritária, isto é, uma das empresas participa com mais de 50% da nova empresa;

- Parceria minoritária, isto é, uma das empresas participa com menos de 50% da nova empresa; e,
- Parceria meio a meio, isto é, as empresas possuem mesma participação na nova empresa.

A vantagem dessa estratégia, conforme KEEGAN, GREEN (1999), na qual os sócios compartilham a posse, inclui a divisão dos riscos e a capacidade de combinação de distintos pontos fortes da cadeia de valor, como a capacidade de comercialização internacional e de fabricação. O retorno potencial que as empresas podem ter costuma ser bastante atraente, além disso, há ainda um maior controle em relação às operações dos sócios. Essa parceria entre empresas pode significar muito mais que divisão de lucros, podendo também ser divididas terras, recursos naturais, pessoal especializado em leis locais, cultura, política do país, acesso a redes de distribuição, contatos pessoais com fornecedores e com o governo, entre outros. Alguns pontos são fundamentais para que se garanta o sucesso da *joint venture*, dentre eles:

- A escolha do melhor parceiro para o estabelecimento do negócio;
- O estabelecimento de objetivos claros desde o começo do acordo; e,
- A redução das diferenças culturais entre os parceiros.

Porém, dentre as desvantagens desse tipo de estratégia estão os elevados custos incorridos com questões de controle e coordenação, que surgem quando se trabalha com um sócio. Os problemas relativos a diferenças culturais podem também constituir um grande desafio. Dessa forma, as *joint ventures* devem ser cuidadosamente planejadas e a comunicação entre os sócios deve ser clara da melhor forma possível, para que não haja percepção equivocada contribuindo para a dissolução do negócio.

3.9.3.2. Alianças Estratégicas

É uma coalizão entre duas ou mais organizações, para alcançar objetivos significativamente estratégicos e mutuamente benéficos entre as partes envolvidas. Devido à incapacidade de muitas empresas desenvolverem sozinhas toda a tecnologia deu origem a esse tipo de aliança.

Tipos de alianças estratégicas:

- i. Grande parte das alianças feitas por indústrias *high-tech* é baseada em troca de tecnologia.
- ii. Algumas alianças envolvem também a troca de bens de marketing já estabelecidos e recursos, tais como canais de distribuição, marcas, processos de operação e logística.

São quatro as razões genéricas para formação de alianças estratégicas:

- Defesa, que envolve empresas líderes do ramo de negócio, que pretendem defender essa posição;
- Emparelhamento, na qual as empresas não são líderes do seu ramo de negócio, mas estabelecem uma aliança para melhorarem suas posições;
- Permanecer, constituída por empresas que estabelecem alianças simplesmente para permanecerem no negócio, apesar da divisão da empresa em questão não ser a mais importante para o *portfolio* da companhia;
- Reestruturação, na qual a empresa, em pior situação, tenta reestruturar um negócio que não é o seu principal e no qual também não possui uma posição.

Geralmente, a empresa mais forte acaba comprando a unidade de negócios da empresa mais fraca, KOTABE, HELSEN (1998). Obviamente não há uma fórmula mágica que garanta o sucesso de alianças estratégicas entre organizações. Porém, segundo alguns estudos, os pontos a seguir foram detectados em casos de sucesso:

Alianças entre parceiros fortes e fracos raramente funcionam.

Equal ownership - se a empresa pertence às duas partes na mesma proporção, 50% para cada lado, os parceiros serão igualmente preocupados com o sucesso alheio. Ambos terão os mesmos ganhos e vantagens caso o negócio dê certo.

Destaca-se, ainda, que alianças estáveis possuem o comprometimento e o suporte por parte do topo de ambas as empresas-mãe e, a existência de gerentes fortes é ponto-chave para o sucesso. Alianças entre parceiros que possuem algumas afinidades em termos de produtos, mercado e/ou tecnologias, que tenham culturas similares, bens e experiências em empreendimentos anteriores tendem a se tornarem mais viáveis. Para concluir, se ambos compartilharem a visão dos objetivos e dos benefícios mútuos que essa aliança pode trazer, o negócio terá grandes chances de ser bem sucedido.

3.9.3.3. Controle Total da Subsidiária (Controle Acionário):

Segundo KOTABE, HELSEN (1998), são duas opções para as empresas escolherem:

- Aquisição de uma planta já existente no mercado-alvo ou;
- Começar um novo negócio fazendo *Greenfield operation* (iniciando as operações de uma empresa desde o seu ponto de partida).

A adoção dessa estratégia exige maior comprometimento de capital e trabalho gerencial, porém, oferece o meio mais completo de participação em um mercado. KEEGAN, GREEN (1999) mostram que as organizações podem passar da estratégia de licenciamento e *joint venture* para o controle acionário, a fim de conseguir expansão mais rápida em um mercado, maior controle e maiores lucros.

A desvantagem desse tipo de estratégia é o alto investimento e comprometimento exigidos para a realização do negócio. As responsabilidades da empresa-mãe são bastante elevadas. Soma-se a isso o fato da organização estar muito mais exposta às oscilações político-econômicas e aos problemas culturais no mercado externo. É sugerido, como alternativa, que a organização proporcione alguns benefícios para o mercado-alvo escolhido. Isto poderia se dar através da

contratação de mão-de-obra local, do patrocínio de eventos culturais e esportivos, do desenvolvimento de marcas locais, do apoio a programas educativos e sociais. Tais medidas poderiam traduzir-se em boas relações com a sociedade local.

A opção pela aquisição de uma empresa já estabelecida no mercado local, é fundamentada em várias razões, sendo a principal delas o acesso rápido ao mercado local. Para quem chega ao mercado tardiamente é uma possibilidade de acesso a marcas já estabelecidas, aos canais de distribuição e às tecnologias. A aquisição, embora possa representar uma vantagem adicional e evitar problemas de comunicação e conflitos de interesses, possui a difícil tarefa de integrar a empresa compradora e a adquirida. Deve-se levar em conta, que muitas vezes as melhores empresas do mercado local não têm interesse nesse tipo de negócio ou empresas concorrentes podem já estar tentando algum acordo, o que pode gerar um ambiente de disputa acirrado.

A opção de iniciar um novo negócio do nada, através da chamada *greenfield operation*, possibilita à organização maior flexibilidade em alguns aspectos, tais como recursos humanos, suprimentos, logística, layout da nova planta e tecnologia de produção. Além disso, não há necessidade de integração entre organização compradora e organização comprada.

A empresa-mãe pode, em alguns casos, contar com o apoio do governo local, através de um pacote de benefícios que variam desde isenções fiscais até o terreno para a construção da nova planta. Todavia, os riscos são enormes, já que são necessários muitos investimentos de capital, de recursos e de tempo.

3.10. Impactos das Estratégias de Internacionalização

Diversos são os impactos sobre os mercados locais advindos da instalação de novas empresas, alguns com efeitos positivos e outros com efeitos não muito positivos, podendo desestruturar o ambiente local. Os impactos das estratégias de internacionalização decorrem dos condicionantes ambientais, com as mudanças e substituição de produtos, de tecnologias, de marketing e mercados, os quais obrigaram algumas empresas a alterar a postura competitiva em busca do alcance dos objetivos (BULGACOV, 1997).

Muitas vezes, os impactos ocorrem no próprio mercado interno, em função de um movimento de re-localização de empresas que pretendem internacionalizar suas atividades, objetivando maior proximidade com os países importadores, diminuição de custos através da utilização de mão-de-obra mais barata e em decorrência de incentivos fiscais do governo local, buscando atrair novas empresas para fomentar o desenvolvimento da região e criar novos postos de trabalhos (CARVALHO; ROCHA, 1998). Observa-se, conforme salientado por Kon (1999, p. 53), “uma reorganização especial de atividades e de áreas de influência econômica, tanto global como nacional pressupõem transformações na internacionalização dos serviços”.

No entanto, conforme Ansoff e McDonnell (1993), do ambiente externo, o processo de internacionalização nas organizações pode sofrer influências – positivas ou negativas – de fatores econômicos, culturais e políticos.

Os fatores econômicos estão ligados ao nível de desenvolvimento econômico nos países em que as organizações pretendem se instalar, ao tamanho total do mercado no qual os produtos serão disponibilizados e ao grau de saturação que este mercado apresenta.

Como fatores culturais, os autores enumeram os gostos dos consumidores que serão atendidos, os hábitos de compra desses indivíduos, a disponibilidade de recursos e a alocação de orçamentos dos futuros clientes e a capacidade dos mesmos em fazer uso de novas tecnologias.

Os fatores políticos, tidos como fortes barreiras, manifestam-se, de acordo com Ansoff e McDonnell (1993), através das especificidades Ideológicas do

governo, dos regulamentos existentes no país para determinar o controle comercial, das restrições impostas às empresas exportadoras, visando assegurar mercado para os empresários locais e em função dos incentivos, por meio de linhas de crédito ou abonos fiscais.

Por outro lado, com a aceleração da globalização, a política econômica de cada país passa a ser grandemente condicionada por fatores externos, visando a atender os objetivos da competitividade internacional e da participação ativa no processo de inter-relação mundial. Em relação à economia local, conforme salientam Carvalho e Rocha (1998), o processo de internacionalização proporciona uma elevação da renda *per capita* da população, em virtude de se tornarem novos contribuintes, há um aumento nas receitas do município com impostos e em virtude da necessidade de mão-de-obra para fomentar as atividades e da abertura de novas vagas de trabalho, observa-se uma diminuição da taxa de desemprego da população local.

Negativamente, observa-se a redução de recursos públicos para financiamentos de novos negócios, dificultando a criação de empreendimentos locais e a eliminação da proteção de diversos produtos, prejudicando os produtores locais que muitas vezes não tem capacidade para competir com as multinacionais externas (SEIFERT JR., 2004).

Adicionalmente e conforme enfatizado acima, na ausência de tais recursos e da reestruturação necessária, as empresas internacionais, adotam estratégias neoliberais de promoção a empreendimentos que consideram a região como simples hóspede de investimentos e acirram o processo de forte disputa entre interesses locais vizinhos e entre estes e aqueles nacionais.

Por fim, nota-se a premência de estudos mais aprofundados que realizem um balanço dos efetivos impactos financeiros, econômicos, sociais, culturais e até mesmo ambientais, dos investimentos das empresas nacionais, internacionais ou multinacionais ou transacional ou ainda global frente às alternativas possíveis, objetivando, fundamentalmente, obter resultados comparativos ao nível de geração de empregos, inovações, competitividade, qualificação de recursos humanos, retornos fiscais para as diferentes esferas públicas, sociais entre outros.

CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização é responsável por um conjunto de transformações de ordem política e econômica no mundo, que atinge desde empresas gigantescas até o pequeno produtor. Este processo tem como a principal força impulsionadora o mercado, que impõe suas regras de forma implacável. As empresas multinacionais são as que se adaptam mais rapidamente, impondo seus produtos e seus padrões internacionais, obrigando os pequenos produtores a se especializarem e aprimorarem seus processos para sua própria sobrevivência no mercado.

A escolha e a implementação das estratégias de internacionalização com sucesso está condicionada a uma previa análise do cenário macro-ambiental e micro-ambiental nos mercados envolvidos, o que pode gerar impactos positivos na geração de emprego e renda, melhoria na qualidade de vida da população, melhoria de nível de instrução da população, aumento significativo de quadros para enfrentar cada vez mais as exigências do mercado em constante mutação, crescimento da empresa, da economia nacional entre outros impactos positivos que a internacionalização pode gerar.

Analisando o continente africano dentro deste processo de internacionalização, percebe-se uma carência de quadros e investimentos para desenvolver esta área. A instabilidade política e econômica não incentiva a internacionalização de empresas e também não incentiva a criação e o crescimento das empresas. Isso está condicionada a democracia frágil, a economia fraca, alto índice de analfabetismo e forte ganância de poder como forma de ter sucesso, o que conduz a estratégia de internacionalização aos impactos não muito positivos. Assim, conclui-se que para o continente africano, é necessário prosseguir com reformas a nível legislativo, de forma a uniformizar os regimes que se regem questões tão relevante como, por exemplo, o direito de estabelecimento nas diferentes áreas de atividades, as privatizações do aparelho produtivo na posse dos Estados e as políticas de enquadramento setorial. Tudo isso deve ser acompanhado a uma política educacional e de emprego, investindo na formação, captação e retenção de quadros através de pagamento de salário

digno, incentivo e outras estratégias de captação e retenção de cérebros. Também é necessário fortalecer e estabilizar os espaços econômicos já existentes em África, através de cooperação, espírito de equipe e fortalecimento da democracia, estimulando empreendedorismo, comércio entre países africanos e com outros continentes, com isso, inevitavelmente, conduzirão a uma integração dessas áreas e o crescimento do continente.

Analisado as abordagens, conclui-se que tanto a abordagem econômica como a comportamental, os dois grandes modelos escolhidos para analisar a estratégia de internacionalização de empresas, apesar terem alcançado grande aceitação na literatura acadêmica, não deixam de sofrer críticas pelas suas lacunas. A primeira (Abordagem econômica), não explica os motivos pelas quais as organizações devem antes integrar mercados externos do que o mercado interno (de seu país de origem). Também percebe às dificuldades envolvidas na identificação e mensuração precisas dos custos de transação, finalmente, essa abordagem não explica porquê que algumas firmas não internalizam um mercado, quando teriam vantagens econômicas em fazê-lo. Apesar disso o modelo (paradigma eclético) tem maior poder explicativo para a decisão de investimentos de empresas já internacionalizadas e com experiência no mercado externo. A segunda (Abordagem comportamental - o modelo de Uppsala) analisa processos de internacionalização como resultados de relacionamentos intra e interorganizacionais baseadas na teoria de redes industriais explicando-o como um processo de evolução gradual (de acordo com a sua distância psíquica com os mercados) e do comprometimento incremental em relação ao estabelecimento externo. A sequência traçada pelo modelo de Uppsala não é compatível com as necessidades e exigências do mercado atual, pois, em muitos casos, as empresas resumem passos para alcançar seus objetivos. Apesar disso, o modelo, tem melhor adequação nos níveis iniciais de internacionalização.

A abordagem econômica enfoca os aspectos econômicos de racionalidade de custos e potencial de retorno econômico nos mercados. O modelo mostra o que estimulam as empresas a procurar novos mercados. Estes estímulos estão relacionados à exploração de vantagens de propriedade e especificidades de

produtos e mercados em avaliação, ou seja, à busca de vantagens competitivas, conhecimentos, matéria-prima, eficiência de produção, segurança políticas e tecnológicas, resultantes da operação em ambientes mais avançados e acirrados. Por outras palavras pode-se dizer que a visão econômica se baseia na análise dos benefícios a serem extraídos dos mercados.

A abordagem comportamental está relacionada com a análise administrativa da firma e é conhecido como Modelo de Uppsala de Internacionalização da Firma. Esta escola enfoca o aspecto comportamental da empresa em relação à sua participação em mercados externos. Por outras palavras pode-se dizer que oferece um ferramental para análise detalhada dos riscos da atividade internacional.

Os diferentes pontos de vista para o tema em análise, decisão, estratégia e processo de internacionalização se mostram aplicáveis e complementares. Nenhuma é melhor que a outra, cada uma delas tem suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. A visão integrada e unificada de todos esses critérios se torna indispensável para uma correta avaliação e decisão de internacionalização das empresas. Nota-se a existência de um campo extremamente fértil para a pesquisa e análise das organizações que buscam internacionalização, sobretudo nos países emergentes.

Ao longo do estudo percebe-se que não existe uma “receita” exata para internacionalizar uma empresa devido às especificidades de cada empresa, setor e diferenças entre países.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- AAHARONI, Y. **The Foreign Investment Decision Process**. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1966.
- AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANDERSEN, Otto. On the Internationalization of Firms: A Critical Analysis. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, v 24, n. 2, p. 209-231, 1993.
- ANDERSON, E; GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. **Journal of International Business Studies**, vol 17, issue 3, p. 1-26, 1986.
- ANDERSSON, S. Internationalization of the firm in an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**. V. 30, N.1, spring, p. 65-94, 2000
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993
- ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V. A evolução na dinâmica de internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, nº. 41, p. 31-40, Out./Nov./Dez. 1994.
- AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and México. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Nanor, v. 43, nº. 3, p. 342-361, June. 2000.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading-Ma: Adisson Wesley, 1996.

- BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (Org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- BARRETTO, A. A Internacionalização da Firma sob o Enfoque dos Custos de Transação. In: **A Internacionalização das Empresas Brasileiras – Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro, Editora Mauad, 2002.
- BARTLETT, C. A. & GHOSHAL, S. Tap your Subsidiary for Global Reach. **Harvard Business Review**, vol.86, no 6, p.87-94, 1986.
- BENITO, G.R.G.; GRIPSRUD, G.: The expansion of foreign direct investments: discrete rational locational choices or a cultural learning process? **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 23, no. 3, p. 461-476. Terceiro trimestre. 1992.
- BENKO, G. **Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI**. 2ª Ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BILKEY, Warren J.; TESAR, George., The Export Behavior Of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, Vol. 8 n. 1, p.93-98. 1977
- BIRKINSHAW, J. How Multinational Subsidiary Mandates Are Gained or Lost. **Journal of International Business Studies**, Third Quarter, p.467-495, 1996.
- BOONE, L. E., KURTZ, D. L. **Contemporary Marketing** wired, Fort Worth, The Dryden Press, Ninth Edition, 1998.
- BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. **A theory of cooperation in international business, in contractor**. Lexington: Lexington Books, 1988.
- BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná**. 1997, 262 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- CALDEIRA, C. Os desafios da internacionalização: como as empresas portuguesas dão o salto. **Revista Público 500**. Edição Especial, p. 10-15, 2002.
- CANALS, J. **La internacionalización de la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

- CANDIA, R. D. J. Internacionalização de empresas brasileiras no Mercosul: o caso Brahma. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.
- CÂNDIDO, G. A. **Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação de Redes interempresariais do tipo de agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas:** Um estudo comparativo de experiências brasileiras. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC, 2001. Ed. Dunod, Paris, 245 p.
- CARLSON, S. **How foreign is foreign trade:** a problem in international business research. *Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomiae Negotiorum*, Vol.1.1975.
- CARVALHO, M.; ROCHA, A. Continuidade da ação internacional, características da empresa e obstáculos percebidos: um estudo na indústria brasileira de calçados. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, nº. 2, p. 23-39, Mai./Ago. 1998.
- CAVES, R. E. **International corporations:** The industrial economics of foreing investment, *Economica*, 38, February 1971, pp. 1-27.
- CAVUSGIL, S. Tamer. **On the Internationalization Process of Firms.** *European Research*, 8 (november), p.273-281. 1980.
- CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S.; NAIDU, G. M. Product and promotional adaptation in export ventures: an empirical investigation. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 24, nº. 3, p. 479-506, Third Quarter. 1993.
- CERCEAU, J.; LARA, J. E. Estratégias de internacionalização de empresas: uma abordagem teórica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- CHAKRAVARTHY, Balaji S.; DOZ, Yves. Strategic process research : focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, England, v. 13, Special issue, p. 5- 14, Summer 1992.

- CRICK, D.; SPENCE, M. The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SME's: a study of planned and unplanned strategies. **International Business Review**, v. XX, p. 1-19, 2004.
- DUNNING, J. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of the Economics of Business**, vol8, issue2, p.173-190, 2001.
- _____.The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, Washington, v.19, nº. 1, p. 1-31, Spring. 1988.
- _____.Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**, vol 11, issue 1, p. 9-31, 1980.
- EITEMAN, D K; STONEHILL, A I; MOFFET, M H. **Administração financeira internacional**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- FORSGREN, M. **Managing the Internationalization Process: The Swedish Case**. London: Routledge, 1989.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Sumário executivo. 2002
- GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H. V. A Evolução na Dinâmica de Internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, n. 41, p. 31-40, Out/Nov/Dez, 1994.
- HART, S. L. An integrative framework for strategy-making process. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
- HEDLUND G. e KVERNELAND, A. Are entry strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. In: BUCKLEY, P.J. e GHOURI, P. (eds.) **The internationalization of the firm: a reader**. London, Academic Press, 1993, p.106-123.

- HILAL, A; HEMAIS, C A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, nº. 1, p. 109-124, Jan./Mar. 2003.
- HILL, C W; HWANG, P; KIM, W C. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. **Strategic Management Journal**, vol 11, issue 2, p. 117-128, 1990. Hucitec, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HYMER, S. H. " **The international operations of national firms: A study of direct foreign investment**", doctoral dissertation, MIT, 1960. Subsequently published by MIT press, Cambridge, MA, 1976
- JOHANSON, J. & WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish cases . **Journal of Management Studies**. vol.12, (pp.305-22.) 1975.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model ok knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 8, nº 1, p. 23-32, August. 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The mecanism of internacionalisation. **International Marketing review**, London, v.7, nº. 4, p.11-25, 1990.
- KEEGAN, W. J., GREEN, M. C., **Princípios de Marketing Global**, São Paulo: Saraiva, 1999.
- KEEGAN, W. J., **Marketing Global**, São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KLEIN, et al. A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. **Journal of Marketing Research**, vol 23, May 1990.
- KNICKERBOCKER, F. T. **Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise**, Harvard University Press. Cambridge, MA, 1973.

- KON, A. A internacionalização dos serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, nº. 1, p. 42-54, Jan./Mar. 1999.
- KOTABE, M. HELSEN, C. **Global Marketing Management**, New York, John Wiley & Sons Inc., 1998.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9 ed. São Paulo: prentice Hall, 2003.
- KRUGMAN, P. R. e OBSTFELD, M. **Economia Internacional**: Teoria e política. Trad. Celina Martins Ramalho Laranjeira. São Paulo: Makron Books, 5.ed., 1999.
- LEMAIRE, J. P.; PETIT, G. ; DESGARDINS, B., **Stratégies d'Internationalisation**, 1997.
- LOUREIRO, F. A., SANTOS, S. A. Internacionalização de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 23-24, Jan/Mar, 1991.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; SEIFERT JR., R. E. Ambiente, Recursos e Interpretação Organizacional: um Modelo para Análise de Estratégias de Internacionalização. **Eneo**, São Paulo: EAESP/ FGV, p.16, 2004.
- MCDUGALL, P.P.; SHANE, S.; OVIATT, B.M. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, 9 (6) :469-487, 1994.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 13, Special Issue, p. 99-118, Winter. 1992.
- MERILEES, B.; MILLER, D.; TIESSEN, J. Serendipity, leverage and the process entrepreneurial internationalization. **Small Enterprise Research**, v.6, n.2, p.3-11, 1998.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.
- MINTZBERG, H. **Mintzberg on management**. New York: The Free Press, 1989.

- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.
- O'GRADY, S. & LANE, H. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, summer, vol. 27, n°2. 1996.
- PETERSEN, B. & WELCH, L. S. Foreign operation ode combinations and internationalization. **Journal of Business Research**, V. 55, 2002
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986
- REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de administração**, São Paulo v.37, n.1, p.39-50, jan./mar. 2002.
- RHEE, J.H.; CHENG, L.C.: Foreign Market Uncertainty and Incremental International Expansion : The Moderation Effect of Firm, Industry and Host Country Factors. **Management International Review**, Wiesbaden, v. 42, no. 4, p. 419-439. Quarto trimestre. 2002.
- RICHARDSON, G.B.. The organization of industry. **The Economic Journal**, No82, vol. 327. Londres, setembro de 1972.
- SEIFERT JR., R. E. **Estratégias de internacionalização de empresas paranaenses da indústria de alimentos**. 2004, 271 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD -UFPR.
- SMITH, A. D.; ZEITHAML, C. The intervening hand: contemporary international expansion of the regional bell operating companies. **Journal of Management Inquiry**, V. 8, n. 1, p. 34- 64, march 1999.
- SPENCE, M. International strategy formation in small Canadian high-technology companies - a case study approach. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 277-296, 2003.
- TERPSTRA, V. **International marketing**. 4.ed. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1985.
- VAHLNE, J. ; WIEDERSHEIM, P., Economic distance: Model and empirical investigation–In: Hörnell, Vahlne and Wiedersheim: **Export and foreign establishments** –Uppsala – pp.81-159, 1973.

- VEIGA, P. M. e MARKWALD, R. A., 1998 - Micro, pequenas e médias empresas na exportação. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. ano XIII, nº 56, p.4-13, jul.-set. 1998.
- VEIGA, P. M., et al., 1999 - Micro e pequenas empresas paulistas - desempenho e potencial exportador. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. ano XIII, nº 59, p. 50-63, abr.- jun. 1999.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- VERNON, R. International Investment and International Trade in the Produce Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, 80, p.190-207, 1966.
- _____. The product-cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 41, n. 4, p. 255-267, 1979.
- WELCH, L S; LOUSTARINEN, R K. Inward-Outward connections in Internationalization. **Journal of International Marketing**, vol 1, issue 4, p. 44-56, 1993.
- WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York. The Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O E. Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations. **American Economic Review**, vol 63, Issue 2, p. 316-325, 1973.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WRIGHT, P., KROLL, M., PARNELL, J., **Strategic Management**, São Paulo: Atlas, 2000.
- ZINI, A.; ARANTES, F. Globalization: the pros and cons of na unstoppable process. In:ZINI, A. (Ed.) **Globalization: what it is and its implications**. São Paulo: FEA-USP, 1996.